

Министерство образования и науки Российской Федерации ФГБОУ ВО
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности
персонала цеха № 1 (100) в АО "НПК "Уралвагонзавод"**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

(подпись) О.В.Кружкова

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

(подпись) Ю.А.Горбунова

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер

(подпись) А.Б.Хрусталев

« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:

Куренкова Елена Николаевна
обучающийся группы БМ-54z, 5
курса, заочного отделения,
направление «38.03.03 - Управление
персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:

Симонова Ирина Александровна,
кандидат философских наук, доцент

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ЦЕХЕ № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	6
1.1. Краткая характеристика цеха № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	11
1.3. Оценка системы трудовой мотивации цеха № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	24
Выводы по главе 1	33
2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ В ЦЕХЕ № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	36
2.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы трудовой мотивации в цехе № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	36
2.2. Нормативно-правовое обоснование рекомендаций по совершенствованию системы трудовой мотивации в цехе №1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	44
2.3. Оценка социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию системы трудовой мотивации в цехе № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	46
Выводы по главе 2	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	57
ГЛОССАРИЙ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	77

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день эффективность работы предприятий во многом определяется не только целями и интересами руководства (собственников) фирм, но и целями и интересами их наемных работников. В данной связи, повышение эффективности работы современных предприятий во многом зависит от того, насколько эффективно будет использоваться на предприятиях трудовой потенциал.

Основная задача руководителя предприятия - это успех на рынке, получение прибыли. Наемные работники заинтересованы в получении максимального размера платы за свой труд, в реализации своих личных интересов. Признание личных интересов работников важнейшими в современных условиях является актуализацией важности и значимости проблем мотивации трудовой деятельности, а также необходимости повышения эффективности труда работника в системе социально-трудовых отношений предприятия. Важнейшую роль в этом процессе должна играть система мотивации к труду, в общем виде представляющая собой совокупность внешних и внутренних воздействий на поведение наемных работников, направленных на достижение их личных целей и целей фирмы. Только используя действенную систему трудовой мотивации можно соединить интересы работников с целями фирмы. Поэтому, главный стратегический курс предприятий направлен на повышение уровня квалификации и этики персонала, предоставление широкому кругу работников условий для повышения профессионального мастерства, самовыражения, развитие организационной культуры, использование пакетов различных программ мотивации.

Политика мотивация в условиях развития коллективных форм собственности и привлечения работников к управлению направлена на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения

общих целей. Это способствует развитию потенциальных способностей персонала, более интенсивному и производительному труду.

Актуальность выбранной темы подчеркивает также тот факт, что, несмотря на значительное количество научных исследований по вопросам мотивации работников, до настоящего времени остались неразрешёнными ряд вопросов, которые усложняют практическое применение теоретических и методологических разработок. Наиболее сложными из них являются следующие проблемы: определение на практике возможной области применения каждого из мотивационных подходов; учёт индивидуальных особенностей людей при разработке единых документов, связанных с мотивацией; оценка эффективности мероприятий, связанных с мотивацией работников предприятий и организаций.

Актуальность и значение системы мотивации трудовой деятельности для цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» обусловлена необходимостью повышать эффективность системы управления персоналом, в т.ч. за счет грамотной мотивационной деятельности, т.к. путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивов.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение практических вопросов эффективности трудовой мотивации, а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- провести диагностику системы трудовой мотивации предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации работников предприятия.
- обосновать экономическую и социальную эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является мотивация трудовой деятельности персонала организации.

Предметом исследования являются процессы и методы исследования,

формирования и управления системой мотивации трудовой деятельности персонала организации.

Работа состоит из двух глав и заключения, списка использованной литературы, глоссария, 32 таблиц, 4 рисунков и приложений.

В первой главе проводится исследование эффективности системы трудовой мотивации механосборочного цеха № 1 (100) АО НПК «Уралвагонзавод»: дается характеристика данного предприятия, проводится анализ его системы управления персоналом и диагностика трудовой мотивации работников цеха.

Во второй главе разрабатываются мероприятия для совершенствования системы трудовой мотивации работников предприятия.

В заключение подводятся общие итоги работы, делаются выводы.

Теоретической базой выпускной квалификационной работы послужили положения теории экономики труда, теории управления, концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности, изложенные в трудах классиков экономической теории и современных отечественных и зарубежных исследователей проблем управления персоналом. Также использовались результаты фундаментальных и прикладных исследований современных ученых в области экономики труда и управления персоналом, данные Федеральной службы государственной статистики РФ, статистические сборники и информация, представленная в сети Internet на официальных сайтах, законодательные и нормативно-правовые акты РФ в сфере труда и управления.

В работе применяются методы системного анализа и синтеза, методы ситуационного, экономико-математического, статистического и социологического анализа.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ЦЕХЕ № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Краткая характеристика цеха № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

АО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского создано в соответствии с Федеральным законом от 21 декабря 2001 года №178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества», Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах» путем преобразования федерального государственного предприятия «Производственное объединение «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского» на основании Указа Президента РФ от 27 августа 2007 г. №1102 «Об акционерном обществе Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», распоряжения Правительства РФ от 15 октября 2007 г. №1422-р и является его правопреемником.

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского зарегистрировано 31 марта 2008 года. Свидетельство о государственной регистрации юридического лица №005696450 серия 66, ОГРН 1086623002190. Почтовый и юридический адрес: 622007, Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, д.28.

АО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского осуществляет лицензируемые виды деятельности на основании соответствующих лицензий. Если в 1994 году сертификаты соответствия имели 13 наименований изделий, то в 2017 году качество всей серийно выпускаемой продукции 81 наименование изделий подтверждено российскими сертификатами. АО «НПК «Уралвагонзавод» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных

предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Сегодня это один из крупнейших научно-производственных комплексов России, который включает в себя металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции. Миссия акционерного общества предусматривает улучшение качества жизни заводчан.

В паспорте г. Нижний Тагил АО «НПК «УВЗ» представлено как наиболее крупное (по численности рабочих) градообразующее предприятие города. В период с 2012 по 2020 годы корпорацией запланировано развивать существующий модельный ряд по каждому из продуктовых направлений для улучшения технических параметров техники, повышения эффективности эксплуатации в течение всего жизненного цикла техники.

Механосборочный цех № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» образован в ноябре 1941 г. Основными видами деятельности цеха в настоящее время являются:

1. Механическая обработка деталей, сборка узлов для изделий спецтехники, гражданской продукции, вагоностроения, сельского хозяйства с применением современных станков с программным управлением и универсального оборудования.

2. Изготовление производственной оснастки, мерительного инструмента.

3. Шлифование прямых и косых цилиндрических и конических шестерён, зубчатых колёс, шлицев валов и других металлических изделий абразивными кругами сухим способом.

4. Окрашивание металлических деталей и узлов.

5. Ручная и автоматическая сварка деталей и узлов.

6. Оксидофосфатирование, гальваническое покрытие и консервация металлических деталей и узлов.

Руководство производственным подразделением осуществляет начальник цеха. Структурно цех состоит следующих подразделений: производственные участки (всего их четыре), служба механика, служба энергетика, бюро инструментального хозяйства (БИХ), административно-хозяйственный отдел (АХО), технологическое бюро, планово-диспетчерское бюро (ПДБ), экономическое бюро, бухгалтерия, бюро организации труда и заработной платы (БОТиЗ), личный стол.

Организационная структура управления представлена схемой на рисунке 1.



Рис.1 – Организационная структура управления цеха № 1 (100)

АО «НПК «Уралвагонзавод»

Номенклатура изготавливаемых цехом деталей и узлов составляет более 2000 наименований.

В цехе в основном изготавливаются детали для сборки готовых узлов с последующей отправкой последних в сборочные цеха завода.

Цех № 1 (100) относится к серийному типу производства. Изготовление деталей ведется партиями, повторяющимися через определенные промежутки времени. Это приводит к организации более устойчивого технологического процесса и поэтому появляется возможность закрепить за каждым рабочим местом выполнение нескольких, постоянно повторяющихся операций. Группы обрабатываемых деталей представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Виды выпускаемой продукции цеха

АО «НПК «Уралвагонзавод»

Детали для спецтехника	Детали для ДСТ и трактор
Корпусные детали: гитара, картер редуктора	Корпусные детали: корпус коробки передач, корпус сцепления, корпуса редукторов ВОМ, корпуса редукторов хода
Шестерни	Шестерни
Валы	Валы
Фланцы, торсионы	Стаканы, крышки
Вилки, рычаги	Рычаги, вилки
Гнезда подшипников, крышки	Валики, втулки
Ключи	Карданные валы
Ниппеля, штуцера	Обоймы, фланцы
Оси, втулки	Кольца, трубы
Гайки, болты, шпонки	Тройники, ниппеля, золотники
Бонки, пробки	Полуоси переднего моста
Сборочные узлы: входной редуктор, конический редуктор, карданные валы	Сборочные узлы: редуктор бортовой, золотник, трансмиссия, вал привода ПВМ, карданные валы, редуктора ВОМ

Спецтехника от общего объема производства цеха составляет в 2014-2016гг. в среднем 14% с охватом номенклатуры около 700 наименований, дорожно-строительная техника (ДСТ) в среднем 46% при номенклатуре 300 наименований деталей и узлов, трактор в среднем 40% при номенклатуре около 400 наименований.

Тип производства цеха – механосборочный. Участки организованы по

технологическому и предметному принципу.

Основные технико-экономические показатели деятельности механосборочного цеха № 1 (100) представлены в табл. 2.

Таблица 2 - Основные технико-экономические показатели деятельности цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2014	2015	Темп роста, %	2016	Темп роста, %
Стоимость основных фондов, тыс.руб.	492525	537541	109,1	555963	103,4
Объем товарной продукции, тыс. руб.	387753	424530	109,5	424112	99,9
Среднесписочная численность, чел.	246	245	99,6	262	106,9
В т.ч. основных рабочих, чел.	97	88	90,7	92	104,6
Производительность на 1-го работающего, тыс.руб./ чел	1576	1733	110,0	1619	93,4
В т.ч. на 1-го основного рабочего, тыс.руб./ чел	3997	4824	1207	4610	956
Объем товарной продукции на 1 рубль основных фондов, руб.	0,8	0,8	100,0	0,8	100,0

Как мы видим, за период с 2014 по 2016 гг. наблюдается прирост товарной продукции, что связано с ростом объема производства и изменением расценок в 2015г. Объемы производства цеха № 1 (100) зависят от количества полученных заказов смежных цехов и производств.

Среднесписочная численность персонала цеха в 2015г. снизилась на 1 человека, и в 2016г. увеличилась на 17 человек, из них лишь 4 человека пришлось на рост основных рабочих.

Производительность труда выросла в 2015г. в основном за счет увеличения объема товарной продукции. В 2016г. производительность труда и на одного работающего и на одного основного рабочего снизилась из-за сохранения прошлогоднего уровня объемов товарной продукции, но роста количества персонала цеха. Показатель объема товарной продукции на 1 рубль основных фондов оставался практически на одном уровне, достаточно невысоком, на протяжении анализируемого периода.

1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

Управление работой по персоналу предприятия в целом осуществляет Дирекция АО «НПК «УВЗ» по персоналу, в состав которой входит достаточно много структурных подразделений. Каждое из подразделений Дирекции занимается выполнением определенной функциональной обязанности. Дирекция действует на основании федеральных актов, локальных актов, и в том числе Положения по Дирекции. Дирекция осуществляет централизованно руководство персоналом на территории всех структурных подразделений АО «НПК «УВЗ», в том числе и цехе.

Функции отдела кадров Дирекции АО «НПК «Уралвагонзавод» по персоналу:

- формирование кадрового состава;
- подготовка проектов актов (и их регистрация после издания), связанных с поступлением, увольнением, переводом сотрудников, заключение трудовых договоров, направлением в служебные командировки, оформлением должностных инструкций;
- обеспечение должностного роста работников;
- подготовка и ведение штатного расписания;
- оформление отпусков, больничных листов, командировочных удостоверений;
- учет использования рабочего времени.
- подготовка и оформление документов индивидуального (персонифицированного) учета в системе государственного пенсионного страхования;
- формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- оформление и учет наградных материалов;

- оформление и выдача служебных удостоверений;
- ведение и хранение личных дел, трудовых книжек работников, личных карточек формы Т-2, своевременность и правильность внесения в них изменений;
- изучение потребности в обучении, планирование профессиональной переподготовки, повышении квалификации работников. Взаимодействие с учебными заведениями по вопросам подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- ведение информационной базы данных о кадровом составе;
- ведение единого учета работников предприятия, нуждающихся в улучшении жилищных условий, а также проведение мероприятий по обеспечению работников и членов их семей путевками в лечебные, санаторно-курортные, оздоровительные, детские подведомственные учреждения;
- подготовка установленной статистической отчетности по кадровым вопросам;
- обеспечение соблюдения правил внутреннего трудового распорядка;
- рассмотрение обращений, заявлений и жалоб физических и юридических лиц, органов государственной власти, органов местного самоуправления по вопросам, входящим в компетенцию отдела;
- консультирование работников по трудовому законодательству.

По типу ориентации кадровая политику АО «НПК «Уралвагонзавод» относится к закрытой - организация ориентируется на включение нового персонала с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа ее сотрудников. Формирование резерва внутри предприятия происходит путем содействия в повышении квалификации кадров, дополнительного обучения и приспособления их знаний к новым требованиям развития. Анализируя современную кадровую политику в АО «НПК «Уралвагонзавод» следует отметить наличие индивидуального подхода к каждому работнику, также частный, избирательный характер, когда руководитель ориентируется на решение специфических задач в

пределах структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников.

В таблице 3 приведены показатели планирования и оценки результатов работы службы управления персоналом за период (2014 -2016гг).

Таблица 3 – Показатели эффективности работы службы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2014-2016гг.

Показатели эффективности	2014	2015	2016
1. Показатели экономической эффективности			
1.1 Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силы соответствующего количества и качества и полученных результатов деятельности	28%	32%	40%
1.2 Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника, руб.	2345	3897	6532
1.3 Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом	+240 тыс.руб. за 3 года	Повышение ПТ на 15%	Повышение ПТ на 15%
1.4 Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала, тыс. руб.	297,7	312,6	332,7
2. Показатели степени укомплектованности кадрового состава			
2.1 Соответствие численности работников числу рабочих мест, %	99	101	99,8
2.2 Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава),%	72	85,4	87,6
3. Показатели степени удовлетворённости работников			
3.1 Степень удовлетворенности работой в данной организации	0,004	0,008	0,012
3.2 Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом	0,63	0,36	0,54
4. Косвенные показатели эффективности			
4.1 Текучесть кадров, %	0,09	0,09	0,04
4.2 Уровень абсентеизма, %	18	25	12
4.3 Производительность труда, млн.руб.	0,113	0,057	1,024
4.4 Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и т.д.)	15%	12%	11%
4.5 Количество жалоб работников, тыс.	453	287	176
4.6 Уровень производственного травматизма и профзаболеваний	1,02	1,01	1,02
- коэффициент частоты травматизма	5,5	5,0	5,4
- коэффициент тяжести травматизма	23,7	23,6	25,7

Информация таблицы 3 показывает серьезное увеличение расходов на работу кадровой службы в анализируемом периоде, при этом качественные показатели можно признать удовлетворительными, но оставляющими желать лучшего, при этом данные показатели имели положительную динамику:

- при обеспеченности завода персоналом, квалификационные характеристики работников недостаточны, хотя качественная укомплектованность кадрового состава улучшилась с 72% до 87,6%;

- степень удовлетворенности персонала работой на заводе очень низкая;

- текучесть кадров на предприятии снизилась за три года с 0,09% до 0,04%;

- производительность труда в целом выросла, а процент брака снизился;

- количества жалоб работников уменьшилось в 2,6 раза.

Вместе с тем, уровень производственного травматизма и профзаболеваний остается примерно на одном уровне (1%) - уровень довольно невысокий, но при этом коэффициент тяжести травматизма повышается.

В цехе № 1 (100) для ведения учета рабочего времени в цехе действует табельная (личный стол).

Учет использования рабочего времени организуется таким образом, чтобы обеспечить контроль:

- за своевременной явкой рабочих и служащих на работу, выявлением всех не явившихся и опоздавших;

- за нахождением работников в рабочее время на своих рабочих местах, а также за своевременным уходом и приходом работников во время обеденного перерыва;

- за своевременностью ухода работников с работы по окончании рабочего дня;

- за фактически отработанным работниками временем, временем простоя и другими формами неполного использования рабочего времени.

Работник, ответственный за табельный учет, выполняет следующие кадровые обязанности:

- ведет учет штатного состава сотрудников подразделения;
- на основании документов (приказов по личному составу и общим вопросам) вносит в список изменения, связанные с приемом, увольнением, перемещением, изменением графика работы, разрядов, предоставлением отпусков и т.д.;
- осуществляет контроль своевременности явки на работу и ухода с работы, нахождения на рабочем месте сотрудников с извещением руководителя подразделения о неявках, опозданиях, преждевременных уходах и причинах, их вызвавших;
- контролирует своевременность предоставления и правильность оформления документов, подтверждающих право сотрудников на отсутствие на рабочем месте: листков о временной нетрудоспособности, справок по уходу за больными, подписанных руководителем увольнительных и других;
- готовит списки сотрудников для издания приказов о работе в выходные и нерабочие праздничные дни.

Далее необходимо провести анализ управления персоналом цеха № 1 (100). В первую очередь рассмотрим показатели движения, состава и структуры персонала.

Успешная деятельность предприятия зависит, прежде всего, от количественного и качественного состава работников.

При оценке эффективности управления персоналом в первую очередь необходимо обратить внимание на то, как цех № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» обеспечен необходимым персоналом.

Как видно из таблицы 4, в цехе № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» плановая численность персонала в 2014-2016 гг. постоянно изменялась и связано это с оптимизацией структуры управления подразделением. В анализируемый период времени нехватка персонала составила в среднем около 23 человека.

Таблица 4 – Сбалансированность рабочих мест цеха № 1 (100), 2014-2016 г.

Категория работников	Численность по штату			Фактическая численность			Вакансии		
	2014г	2015г	2016г	2014г	2015г	2016г	2014г	2015г	2016г
РСС	56	55	60	54	54	58	2	1	2
Рабочие основные	103	97	110	97	88	92	6	9	18
Рабочие вспомогательные	109	118	115	95	103	112	14	15	3
Итого:	268	270	285	246	245	262	22	25	23

В цехе состав работников предприятия периодически обновляется. Так, за период с 2014г. по 2016г. В целом поступило на работу 89 человек, а выбыло – 55 человек. Движение кадров в цехе представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Движение кадров цеха № 1 (100) за 2014-2016 гг., человек

Показатель	2014	2015	2016
Численность на начало периода, Чн	245	246	245
Принято, Чп	24	21	44
Уволено, в том числе, Чув	23	22	10
- по собственному желанию	20	19	8
- по инициативе администрации	3	3	2
Численность на конец периода, Чк	246	245	279
Среднесписочная численность, Чср	246	245	262

Для оценки качества работы с кадрами цеха №1 (100) в таблице 6 используем систему показателей, характеризующих интенсивность оборота кадров и детализирующих особенностей этого оборота.

Таблица 6 - Показатели оборота кадров цеха № 1 (100) за 2014-2016гг

Показатель	2014	2015	2016
Коэффициент оборота по приему, Чп/Чср*100%	24/246=0,10	21/245=0,09	44/262=0,17
Коэффициент оборота по выбытию, Чув/Чср*100%	23/246=0,09	22/245=0,09	10/262=0,04
Коэффициент текучести, Чув/Чср*100%	23/246=0,09	22/245=0,09	10/262=0,04
Коэффициент оборачиваемости(Чп+Чув)/Чср*100%	(24+23)/246=0,19	(21+22)/245=0,18	(44+10)/262=0,21
Коэффициент замещения Чп/Чув*100%	24/23=1,04	21/22=0,95	44/10=4,4

Коэффициент оборота по приему в 2014 году – 0,10, в 2015 году – 0,09, в 2016 – 0,17; коэффициент оборота по выбытию составил в 2014 и 2015 годах – 0,09, 2016 – 0,04; коэффициент оборачиваемости варьирует от 0,18 до 0,21. Коэффициент текучести кадров в разное время имеет разное значение, однако, они находятся в пределах нормы.

Причины текучести кадров в цехе № (1) 100 АО «НПК «УВЗ» следующие: неясные шансы для роста, низкий заработок, слишком много работы (переработки), чрезмерные требования, слишком сильные физические нагрузки, недостаточное обеспечение, разочарование в ожиданиях.

Анализируя причины увольнения, видно, что основная причина ухода из АО «НПК «УВЗ» это:

- 48% - маленькая зарплата,
- 32% - недостаточная мотивация персонала,
- 20% - отсутствие карьерного роста.

Далее в таблице 7 рассмотрим состав персонала цеха по категориям.

Таблица 7 - Категории персонала цеха № 1 (100) АО «НПК
«Уралвагонзавод» в 2014-2016гг.

Категория работников	2014	2015	2016
Наемные работники, работающие по трудовому договору (контракту) и выполняющие постоянную, временную или сезонную работу один день и более, из них:	246	245	262
- студенты и учащиеся образовательных учреждений, работающие в организации в период производственной практики, если они зачислены на рабочие места (должности)	19	17	18
- принятые для замещения отсутствующих работников (ввиду болезни, отпуска по беременности и родам, отпуска по уходу за ребенком)	4	3	4
- обучающиеся в образовательных учреждениях, аспирантурах, находящиеся в учебном отпуске с сохранением полностью или частично заработной платы	20	19	20

Как мы видим из таблицы 7 в 2016г., на основную массу персонала - 220 человек составляют наемные работники, работающие по трудовому договору. Обучающиеся в образовательных учреждениях составляют 7,6% от общей численности работающих. Студенты, работающие в период практики

в цехе составляют 6,9% от общей численности персонала.

Всего в цехе работает 262 человека: 147 мужчин и 115 женщин. Средний возраст мужчин составляет 42,9 года. Средний возраст женщин составляет 39,7 года.

Далее на рисунке 2 показан состав профессионального персонала цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» в 2014-2016гг.

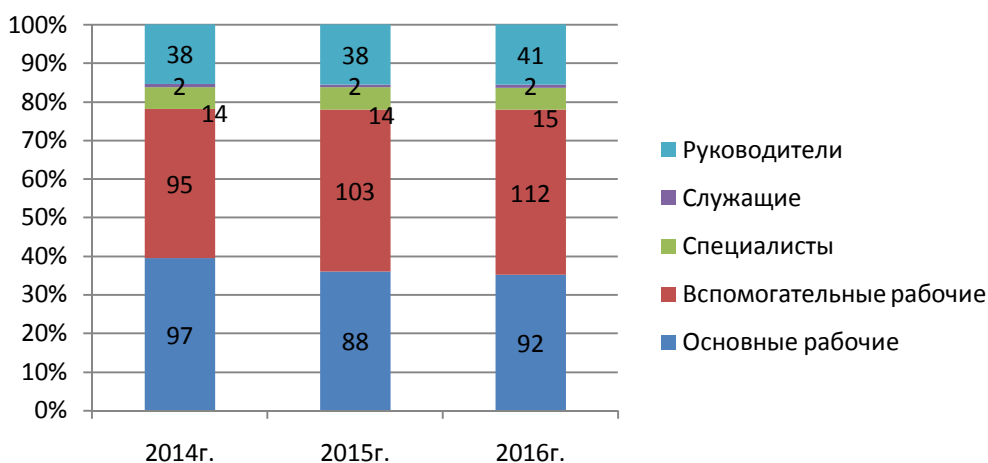


Рис.2 – Профессиональный состав персонала цеха № 1 (100) АО НПК «Уралвагонзавод» за 2014-2016гг.

Из рисунка 2 видно, что значительно выросло количество вспомогательных рабочих цеха (в целом на 17 человек), на 3 человека увеличилось количество руководителей. При этом произошло снижение количества основных рабочих с 97 до 92 человек.

В таблице 8 представлена динамика структуры персонала цеха по уровню образования.

Основную массу составляют работники, имеющие среднее образование и получившие профессиональную подготовку на производстве. Доля таких работников составляет в 2016году 49,2%, и этот показатель вырос за анализируемый период на 4,9%.

Следующую по численности группу - 22,9% - составляют работники, имеющие начальное профессиональное образование. Причем это начальное профессиональное образование не всегда совпадает с той профессией, по

которой работает человек.

Таблица 8 - Структура персонала цеха № 1 (100) АО НПК «Уралвагонзавод» за 2014-2016гг. по уровню образования

Образование	2014г.		2015г.		2016г.	
	кол-во человек	Доля, %	кол-во человек	Доля, %	кол-во человек	Доля, %
высшее профессиональное	23	9,4	23	9,4	22	8,4
среднее профессиональное	49	19,9	50	20,4	51	19,5
начальное профессиональное	65	26,4	61	24,9	60	22,9
среднее	109	44,3	111	45,3	129	49,2
Всего:	246	100 %	245	100 %	262	100 %

Количество работников, обладающих средним профессиональным и высшим профессиональным образованием составляет 27,9%, что несколько больше доли руководителей, специалистов и служащих в цехе - 22,1%, это позволяет сделать вывод о наличии кадрового резерва в цехе на замещение вакантных должностей.

Далее в таблице 9 представлена сводная профессиональная структура персонала цеха за 2016г. по нескольким критериям.

Таблица 9 - Профессиональная структура персонала цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2016г.

Категория работников	Кол-во человек	% от общего числа работников	Средний возраст	Средний стаж на заводе
Основные рабочие	92	35,1	39,6	10,7
Вспомогательные рабочие	112	42,8	51,9	11,7
Специалисты	15	5,7	41,2	13,5
Служащие	2	0,8	27,5	6,5
Руководители	41	15,6	46,5	13,6
Всего:	262	100,0%	41,3	11,2

Таким образом, можно говорить о том, что в цехе работает персонал, средний возраст которого составляет 41,3 года, имеющий преимущественно

среднее общее и начальное профессиональное образование. Стаж работы на предприятии в среднем по цеху составляет 11,2 года.

Руководители, специалисты и служащие составляют 22,1% от общей численности персонала цеха. Основные рабочие - 92 человека - это 35,1% общей численности персонала.

Цех испытывает потребность в квалифицированных основных рабочих. Средний возраст основного персонала - 39,6 лет. Это одна из самых «молодая» категория работников.

Средний стаж работы основных рабочих составляет 10,7 года.

Средний возраст вспомогательных рабочих - 51,9 года. Средний стаж работы на заводе - 11,7 лет.

Служащие, составляющие 0,8% от общей численности моложе всех и средний их возраст составляет 27,5 года.

Стаж работы специалистов, средний возраст которых 41,2 года составляет 13,5 года, невысок так же и их средний стаж работы - 6,5 года.

Труд персонала цеха носит напряженный характер. Условия труда персонала подразделяются при помощи показателей уровня травматизма, заболеваемости, показанные в таблице 10.

Таблица 10 - Условия труда в цехе № 1 (100) в 2016г.

Наименование показателя	Показатель
Удельный вес работающих во вредных условиях труда, %	10,3
Уровень травматизма, %	1,0
Уровень заболеваемости, дни/чел.	1,7
Расходы на выплаты льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда, чел/руб.	43659
Средний возраст работающих, лет.	41,3

Технологический процесс и уровень технологии производства на данный момент в цехе порождает достаточно большой уровень заболеваемости - 1,7 дня на каждого работающего в цехе. Уровень травматизма в цехе примерно тот же, что и на всем заводе – 1%. Средний

возраст работников составляет 41,3 года. Это создает определенные трудности в обучении и переобучении персонала. В цехе работают стажисты, а вновь прибывшие не задерживаются.

Далее в таблице 11 проведем анализ экономических показателей эффективности управления персоналом цеха № 1 (100).

Таблица 11 - Анализ экономических показателей цеха № 1 (100)
за 2014-2016гг.

Показатели	2014	2015	Темп роста, %	2016	Темп роста, %
Объем товарной продукции, тыс.руб.	387753	424530	109,5	424112	99,9
Среднесписочная численность, чел.	246	245	99,6	262	106,9
Производительность на 1-го работающего, тыс.руб./ чел	1576	1733	110,0	1619	93,4
Фонд заработной платы, тыс.руб.	73328	74530	101,6	84396	113,2
- в т.ч. основная ЗП	52062	53662	103,1	60766	113,2
- дополнительная ЗП	7699	7453	96,8	8608	115,5
- премия	13567	13415	98,9	15022	112,0
Уровень ФЗП к объему товарной продукции, %	18,9	17,6	93,1	19,9	113,1
ЗП среднегодовая, тыс.руб.	24,84	25,35	102,1	26,84	105,9
Доля премии в структуре оплаты труда, %	18,5	18,0	97,3	17,8	98,9

На основе данных таблицы 11 видно, что фонд заработной платы персонала цеха вырос на 1,6% в 2015г. и на 13,2% в 2016г. В целом зарплатоемкость товарной продукции цеха выросла с 18,9% до 19,9%, то есть на 1% за анализируемый период, что позволяет сделать вывод о снижении эффективности затрат на персонал цеха, так как выпуск товарной продукции и производительность труда в целом снизились. Этот факт может свидетельствовать о неэффективности экономической мотивации работников предприятия, так как руководству не удастся осуществлять мотивацию своих работников на более производительный труд.

Уровень среднемесячной оплаты труда работников цеха ежегодно растет, на 2,1% в 2015г. и на 5,9% в 2016г.

Важным показателем является уровень премии в структуре оплаты труда, в 2014г. этот показатель составил 18,5%, в 2015г. уровень премии снизился до 18%, в 2016г. ещё снизился до 17,8%.

Снижение уровня премиальных выплат персоналу предприятия в анализируемом периоде могло сыграть важное значение в снижении эффективности работы, так как при неграмотной организации система премирования не оказывает мотивирующего влияния на рост производительности труда.

Чтобы оплата труда выполняла свою стимулирующую функцию, темп роста производительности труда должен превышать темп роста заработной платы, другими словами: специалисты рекомендуют осуществлять повышение заработной платы работникам только после повышения ими производительности труда, как следствие повышения качества и эффективности работы.

Как мы видим из данных рисунка 3, в 2014-2015г. при росте производительности, уровень оплаты труда работников в целом вырос, однако темп роста премиальных выплат отрицательный, работники не получают должного вознаграждения за производительность.

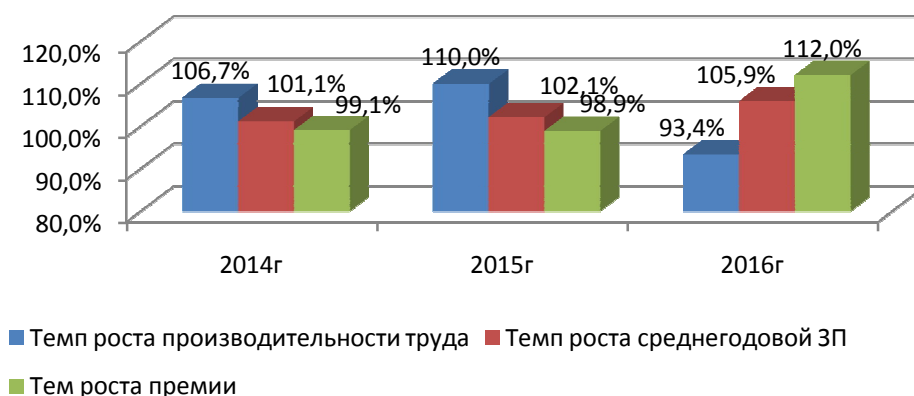


Рис. 3 – Соотношение темпов роста трудовых показателей работников цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» в 2014-2016гг., %

В 2016г. при снижении производительности труда выросла среднемесячная заработная плата персонала и наблюдался максимальный за

анализируемый период тем роста премии в ФЗП. Следовательно, у персонала предприятия может создаваться впечатление отсутствия прямой связи между производительностью и вознаграждением за производительный труд, что серьезно снижает мотивацию труда.

Социальные аспекты отражены в деятельности цеха по управлению персоналом. Из всех методов социологического исследования в цехе применяются собеседование и наблюдение. Особенно четко это выражено при приеме на работу. Личностным качествам в цехе уделяется немало внимания. Однако опять же в цехе нет каких-либо документов, описывающих требования к деловым и личностным качествам сотрудников.

В исследуемом цехе из показателей социального планирования отслеживаются только показатели уровня образования и квалификации работников, обеспеченность жильем, а также сокращение производственного травматизма инженером по охране труда. Одним из разделов кадрового годового отчета является «Трудовая дисциплина», итоговые данные за анализируемый период представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Моральные поощрения и наказания, применяемые в цехе
№ 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2014-2016 г.

Трудовая дисциплина		2014г	2015г	2016г
1	Уволено за прогулы	3	3	2
2	Лишены премии	12	14	11
3	Объявлено выговоров	12	11	11
Поощрения (премии и благодарности)		51	40	42
4	За добросовестный труд, всего в том числе:	47	36	36
	Приказом управляющего УВЗ	6	5	4
	Приказом начальника цеха	41	31	32
5	К празднику (8 марта, 23 февраля, Дню металлурга)	68	65	68
6	За рационализаторские предложения	9	5	6
Итого нарушений трудовой дисциплины		15	17	13
Итого поощрений		175	146	152

Таким образом, в организации ведется учет нарушений трудовой дисциплины, а также количества поощрений работников. Следует отметить, что работники цеха поощряются, либо наказываются не только посредством

материальных стимулов, но и посредством моральных, что говорит об использовании в организации социально-психологических методов управления персоналом.

Способы психологического воздействия используются руководством цеха. Основными из применяемых способов являются убеждение, осуждение, порицание, похвала, совет.

Ежедневно в цехе № 1 (100) проводятся совещания, где руководством ставятся новые задачи и подводятся итоги работы, произносятся похвалы работникам, проявившим инициативу, и высказывается недовольство теми, кто недостаточно эффективно работал. Работников, внесших вклад в развитие организации, награждают премиями, похвалами и благодарностями с занесением в трудовую книжку. Официальные поощрения либо наказания в виде благодарностей или выговоров можно отследить в приказах. В представленной выше таблице 12 можно увидеть, что за 2016г. было поощрено 152 работника, а выговор объявлен 11 работникам.

По результатам проведенной оценки, можно выделить:

- сильные стороны: четкая организационная и производственная структура, большие организационные и технические возможности, разработка и внедрение современных технологий и инноваций;
- слабые стороны: отсутствие собственной службы управления персоналом.

1.3. Оценка системы трудовой мотивации цеха № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

По определению, данному автором А.Я. Кибановым «мотивация трудовой деятельности - это стремление работника удовлетворить свои

потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации» [15, с.61].

Система мотивации труда персонала организации — это инструмент повышения производительности труда и быстрого достижения стоящих перед ней задач.

Для того чтобы сделать мотивацию труда работников более эффективной, нужно грамотно использовать методы повышения заинтересованности в результатах самих работников. Для этого могут использоваться методы материальной и нематериальной мотивации.

Система мотивации труда в цехе может использовать такие инструменты, как:

- связь со стратегией организации;
- оплата труда,
- премиальная система;
- нематериальные поощрения (возможность работать по гибкому графику, предоставление дополнительных оплачиваемых дней к ежегодному отпуску, выделение персонального места на парковке и так далее);
- система льгот и компенсаций (бесплатное питание и проезд на транспорте, оплата медицинского обслуживания, доплаты за непрерывный стаж и т.д.);
- возможность дальнейшего профессионального и личностного развития);
- создание комфортной и благоприятной атмосферы в коллективе.

Необходимо изучить систему трудовой мотивации в цехе № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод», для этого используем методику А.Я. Кибанова [15], представленную в таблице 31 Приложения 1.

Видим, что система мотивации в цехе № 1 (100) достаточно нормативно отрегулирована. В целом по предприятию положительными фактами являются следующие:

- наличие стратегии управления персоналом и кадровой политики, увязанных со стратегией развития предприятия в целом;
- четко отрегулированная система оплаты труда и премирования;

- наличие системы льгот и компенсаций, наличие кадровых программ обучения и др.

Кроме изучения системы трудовой мотивации, целесообразно провести анализ удовлетворенности работников цеха № 1 (100) трудовой деятельностью на предприятии.

Для проведения исследования удовлетворенности работой автором была разработана анкета из 17 вопросов, которая предлагалась для заполнения работникам цеха. В ходе исследования было опрошено 100 человек разных категорий персонала.

Результаты анкетирования сведены в следующих таблицах (в процентах от общего числа) по категориям.

Таблица 13 – Результаты анкетирования работников цеха по категории
«удовлетворенность работой», %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1. Удовлетворенность работой	42	30	28
1.1. Вам интересна выполняемая работа?	42	30	28
1.2. Хотели бы Вы остаться на этом предприятии?	38	31	31
1.3. Считаете ли Вы свою работу интересной, престижной, творческой?	45	29	26

Как свидетельствуют данные таблицы 13, менее половины (42%) работающих цеха № 1 (100) научно-производственной корпорации удовлетворены своей работой на данном предприятии. Вместе с тем 30% либо не удовлетворены своей работой вообще, либо на анализируемом предприятии.

Для того чтобы разобраться, что снижает мотивирующие факторы работающих, рассмотрим в нижеследующих таблицах другие категории, по которым проводился опрос.

В таблице 14 представлена готовность к повышению уровня знаний работников цеха.

Таблица 14 - Результаты анкетирования работников цеха по категории
«готовность повышения квалификации», %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
2. Готовность повышения квалификации	73	12	15
2.1. Достаточно ли Вам знаний для выполнения возложенных функций?	79	5	16
2.2. Хотели бы повысить свою квалификацию?	64	23	13
2.3. Ваша работа соответствует уровню вашей подготовки?	76	8	16

Как свидетельствуют данные опроса, 76% работников уверены, что подготовка соответствует уровню их работы, всего лишь 5% работников считают, что знаний им не достаточно и большинство опрошенных (64%) хотели бы повысить свою квалификацию по действующей специальности.

Таким образом, в цехе № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» выявлена большая готовность персонала повышать свою квалификацию (приобретать новые знания).

В таблице 15 приведены результаты опроса работников по категории социально-психологический климат.

Результаты опроса показывают, что в коллективе не существует особой социальной напряженности.

Таблица 15 - Результаты анкетирования работников цеха по категории
«благоприятность социально-психологического климата коллектива», %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
3. Благоприятность социально-психологического климата коллектива	67	14	19
3.1. Вы оцениваете социально–психологический климат в коллективе как благоприятный?	51	22	27
3.2. Есть ли у Вас друзья в Вашем коллективе?	81	8	11
3.3. В Вашем коллективе редко возникают конфликты?	62	11	27
3.4. Вы хотели бы и дальше работать в этом трудовом коллективе?	73	16	11

Коллектив считают конфликтным всего 11% персонала, доминирующая часть персонала (62%) конфликтность коллектива оценили низкой. 73% работников цеха хотели бы продолжить работу на этом предприятии. Вместе с тем, довольно многие не могут назвать климат в коллективе благоприятным (22% отрицательных ответов, 27% затрудняются с оценкой).

Как свидетельствуют данные таблицы 16, у большинства сотрудников предприятия практически отсутствует возможность продвижения по службе: в целом всего 22% работников оценивают возможность продвижения по службе на данном предприятии реальной.

Таблица 16 - Результаты анкетирования работников цеха № 1 (100)
по категории «продвижение по службе», %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
4. Возможность продвижения по службе	22	43	35
4.1. Есть ли у Вас перспектива продвижения?	16	54	30
4.2. Считаете ли Вы, что перспектива продвижения по службе может появиться в ближайшее время?	27	32	41

Данные таблицы 17 показывают, что 35% половина опрошенных считают, что условия их труда неудовлетворительны и хотели бы, чтоб руководство больше заботилось об улучшении условий труда, в первую очередь о температурной составляющей рабочих помещений (жара-холод), а также об улучшении средств и инструментов труда (вопросы механизации и автоматизации труда).

Таблица 17 - Результаты анкетирования работников цеха № 1 (100) по категории «удовлетворенность условиями работы», %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
5. Удовлетворенность условиями работы	38	35	27
5.1. Удовлетворяют ли вас условия работы?	46	41	13
5.2. Считаете ли вы, что руководство компании достаточно заботится об улучшении условий вашей работы?	30	30	40

Анализ материальной мотивации в таблице 18 показал, что лишь 36% опрошенных работников организации материально удовлетворены.

Таблица 18 - Результаты анкетирования работников цеха № 1 (100) по категории «материальная мотивация», %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
6. Материальное удовлетворение	36	34	30
6.1. Удовлетворяет ли вас уровень заработной платы?	32	32	36
6.2. Достаточна ли доля премии в оплате Вашего труда?	32	35	33
6.3. Знаете ли Вы, за какие показатели Вы премируетесь, в частности за производительность труда?	43	35	22

Кроме того, не все сотрудники знают показатели, за которые они получают премию (всего 43% ответили утвердительно), и только треть работников (32%) удовлетворены материальной мотивацией труда – уровнем премирования.

Таким образом, целесообразно свести данные таблиц 14-19 в единую таблицу 19, чтобы наглядно представить общую картину удовлетворенности трудом работников цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод».

Таблица 19 - Сводные данные по результатам анкетирования работников цеха № 1 (100), %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1. Удовлетворенность работой	42	30	28
2. Готовность повышения квалификации	73	12	15
3. Благоприятность социально-психологического климата в коллективе	67	14	19
4. Возможность продвижения по службе	22	43	35
5. Удовлетворенность условиями работы	38	35	27
6. Материальное удовлетворение	36	34	30

На основе информации таблицы 19 можно сделать вывод, что при довольно невысокой общей оценке удовлетворенности работой (42%), готовности повышать квалификацию (73%) и высокой оценке социально-психологического климата в коллективе (67), в цехе № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» отмечается недостаточное стимулирование и мотивация труда:

- большинство работников не видят возможности карьерного роста в данной организации;
- половина коллектива не довольны условиями работы и не считают собственный труд материально-удовлетворительным.

Кроме того, автором было проведено исследование 70 работников в механосборочном цехе № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» с использованием методики Ш.Ричи и П.Мартин [14]. В таблице 20 рассчитаны баллы мотивационного профиля каждого работника, что позволило определить средние величины по всем мотивам, а так же распределить мотивы по местам в зависимости от их степени важности для коллектива в целом.

Таблица 20 - Общий мотивационный профиль работников в цехе № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» (по методике Ш.Ричи и П.Мартин), баллов

Наименование мотива	Место по значимости
Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок	1
Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума	2
Потребность в чётком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы. Потребность в снижении неопределённости	3
Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке	4
Потребность в ощущении востребованности в интересной, общественно полезной работе	5
Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности	6

Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным	7
Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей	8
Потребности во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности	9
Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности	10
Потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; стремление избегать рутины и скуки	11
Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесная связь с коллегами	12

На основе расчета мест средних баллов по каждому мотиву таблицы 21, наиболее значимыми мотивами в целом для коллектива работников цеха являются: материальное вознаграждение; потребность в признании со стороны других, потребность в хороших условиях работы; потребность в снижении неопределенности, потребность в интересной и общественно - полезной работе.

Для выбора наиболее актуальных направлений совершенствования мотивации труда в цехе, автором работы был проведен дополнительный опрос персонала по методу «важность-исполнение» Ф. Герцберга [25].

Цель опроса работников выявить наиболее значимые факторы, которые будут положены в основу разработки рекомендаций по повышению трудовой мотивации работников предприятия.

На первом этапе исследования в специально разработанной анкете персонал просили оценить каждый из шестнадцати атрибутов Ф. Герцберга - сначала в контексте их важности для персонала и затем в контексте удовлетворенности ими по пятибалльной шкале:

- по категории «Важность»: «очень неважно», «неважно», «безразлично», «важно», «очень важно»;
- по категории «Исполнение»: «очень неудовлетворен», «неудовлетворен», «безразлично», «удовлетворен», «очень удовлетворен».

Анкеты были розданы 97 членам персонала цеха. Результаты были определены в таблице 22, путем подсчета 32 средних баллов по каждому из 16 атрибутов (16 по важности и 16 по исполнению).

Таблица 21 - Результаты опроса персонала цеха № 1 (100)

Описание атрибута	Важность	Исполнение	Положение на карте
1. Быть лидером в своей группе	3,3	3,0	Низкий приоритет
2. Делать стоящую, интересную и качественную работу	3,7	3,3	Успешный результат
3. Иметь больше свободы на работе	3,3	3,3	Низкий приоритет
4. Достигать личных целей относящихся к работе	3,7	3,3	Успешный результат
5. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами	4,5	4,2	Успешный результат
6. Иметь возможность для профессионального роста	3,4	3,0	Низкий приоритет
7. Получать новые навыки и знания	3,6	3,5	Успешный результат
8. Иметь хорошие рабочие условия	4,0	4,0	Успешный результат
9. Получать хорошую зарплату	5,0	3,3	Сосредоточиться
10. Быть по достоинству оцененным своим руководителем	4,6	3,3	Сосредоточиться
11. Помогать своей организации достичь целей	3,0	2,7	Низкий приоритет
12. Иметь продвижение по службе	3,0	2,0	Низкий приоритет
13. Быть частью своей рабочей группы	4,0	4,0	Успешный результат
14. Иметь стабильную и надежную работу	4,6	3,7	Сосредоточиться

Результаты данного анализа предоставляют руководству цеха (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» уникальную информацию для выработки индивидуального подхода к персоналу с точки зрения повышения трудовой мотивации:

- при высокой значимости для персонала такого критерия как материальное стимулирование и среднем уровне оплаты труда, работники считают, что получают недостаточную оплату за свой труд;

- потребность в оценке своего труда руководством и коллективом при её высокой значимости у большинства работников слабо удовлетворена, и именно данный фактор необходимо использовать как резерв при разработке

системы стимулирования персонала в будущем;

- неудовлетворенность потребности в снижении неопределённости позволяет сделать вывод о недостаточности существующих форм информирования о результатах своей работы, а также отсутствие уверенности работников в завтрашнем дне.

Выводы по главе 1

Цех №1 (100) - один из цехов крупного производственного предприятия, таким образом, он не является самостоятельной рыночной единицей. Организация управления цеха производится в формате существующей организационной структуры производственного управления, тогда как рыночное стратегическое управление проводится на уровне руководства АО НПК «Уралвагонзавод».

На основе анализа технико-экономические показатели деятельности цеха сделан вывод о некотором снижении эффективности трудовой деятельности персонала цеха, об этом свидетельствует ухудшение показателя производительности труда.

В цехе нет собственного отдела кадров, вся кадровая работа ведется на уровне отдела кадров Дирекции АО «НПК «Уралвагонзавод» по персоналу, деятельность которой признана удовлетворительной, с тенденцией повышения эффективности, но однако качественные показатели этой деятельности оставляют желать лучшего.

Результаты анализа состава и структуры персонала цеха:

В цехе № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» плановая численность персонала в 2014-2016 гг. постоянно изменялась, что связано с оптимизацией структуры управления подразделением. Коэффициент оборачиваемости варьирует от 0,18 до 0,21, также существовала некоторая текучесть кадров, в

анализируемый период времени нехватка персонала составила в среднем около 23 человека. Причины текучести кадров следующие: неясные шансы для роста, низкий заработок, слишком много работы (переработки), чрезмерные требования, слишком сильные физические нагрузки, недостаточное обеспечение, разочарование в ожиданиях.

Основную массу персонала - 220 человек составляют наемные работники, работающие по трудовому договору, также работают обучающиеся в образовательных учреждениях (7,6%) и студенты, работающие в цехе в период практики (6,9%).

В цехе работает персонал, средний возраст которого составляет 41,3 года, имеющий преимущественно среднее общее и начальное профессиональное образование. Стаж работы на предприятии в среднем по цеху составляет 11,2 года. Руководители, специалисты и служащие составляют 22,1% от общей численности персонала цеха. Основные рабочие - 92 человека - это 35,1% общей численности персонала. Цех испытывает потребность в квалифицированных основных рабочих.

Труд персонала цеха носит напряженный характер. Технологический процесс и уровень технологии производства на данный момент в цехе порождает достаточно большой уровень заболеваемости - 1,7 дня на каждого работающего в цехе. Уровень травматизма в цехе примерно тот же, что и на всем заводе – 1%. Довольно высокий средний возраст работников (41,3 года) может создавать определенные трудности в обучении и переобучении персонала. В цехе работают стажисты, а вновь прибывшие не задерживаются.

Фонд заработной платы персонала цеха вырос, как и относительный показатель - зарплатоемкость товарной продукции, что позволяет сделать вывод о снижении эффективности затрат на персонал цеха. Этот факт может свидетельствовать о неэффективности экономической мотивации работников предприятия, так как руководству не удастся осуществлять мотивацию своих работников на более производительный труд.

Уровень среднемесячной оплаты труда работников цеха ежегодно растет, на 2,1% в 2015г. и на 5,9% в 2016г. Уровень премии в структуре оплаты труда варьирует от 17,8% до 18,5%. Отмечен факт нарушения соотношений темпов роста производительности труда и вознаграждения, что служит демотивирующим фактором роста производительности труда.

На основе оценки системы трудовой мотивации и эффективности стимулирования труда персонала цеха № 1 (100) АО «НПК «УВЗ» сделан следующий вывод, что система мотивации в цехе № 1 (100) достаточно нормативно отрегулирована, в первую очередь с вышестоящего уровня, в целом по предприятию, положительными фактами являются следующие:

- наличие стратегии управления персоналом и кадровой политики, увязанных со стратегией развития предприятия в целом;
- четко отрегулированная система оплаты труда и премирования;
- наличие системы льгот и компенсаций, наличие кадровых программ обучения и др.

При том, что наиболее значимыми мотивами в целом для коллектива работников цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» являются: материальное вознаграждение, потребность в признании со стороны других, потребность в хороших условиях работы, автор выявил ряд проблем:

- отсутствие индивидуальной оценки результатов труда работника;
- материальное премирование имеет только один критерий – за выполнение плана, для стимулирования не используются другие критерии оценки;
- слабо задействована система признаний заслуг сотрудников;

С учетом полученных результатов анализа, выявленных особенностей системы трудовой мотивации, её проблемных и слабых мест, необходимо предложить пути повышения эффективности системы мотивации труда работников, анализируемого цеха.

ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ В ЦЕХЕ № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы трудовой мотивации в цехе № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

На основе полученных результатов анализа и выявленных проблем, есть основания предложить следующие рекомендации, представленные в таблице 22 по их устранению в цехе № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод».

Таблица 22 – Проблемы системы мотивации персонала цеха и их решение

Проблемы	Следствие проблемы	Решение проблемы
1. Отсутствие индивидуальной оценки результатов труда работника	Работники не видят смысла стремиться к высоким результатам труда, низкое морального состояния сотрудников; понижение деловой активности.	Внедрение системы КТЭ, улучшение системы информирования о результатах работы каждой бригады, смены и пр.
2. Материальное премирование имеет только один критерий – за выполнение плана, для мотивации не используются другие критерии оценки	Сотрудники воспринимают такую премию, как часть своего оклада. Им не надо прилагать усилий, чтобы ее заработать – ведь она будет выплачена независимо от результатов их работы. Данный вид премии не мотивирует в работе сотрудников и не дает повода добиваться высоких результатов.	
3. Слабо задействована система признаний заслуг сотрудников (отсутствие должного признания заслуг)	Снижение производительности труда, нет мотивации для творческой активности работников; работники ощущают моральную недооценку своего труда руководством и коллективом	Разработка программы мотивации - признание заслуг (программа «Спасибо», лучший работник, награда за стаж, соревнование «Лучшая бригада»)

В цехе не существует индивидуальной оценки трудового вклада каждого работника в общие результаты. Коэффициент трудовой эффективности (КТЭ) – это индивидуальный показатель личного вклада конкретного работника в выполнение задач, поставленных перед соответствующим структурным подразделением (бригадой, участком, службой, бюро, цехом и т.д.).

Стоит рассмотреть в таблице 32, представленной в Приложении 2, дисциплинарные и производственные факторы повышения системы материальной мотивации труда персонала с помощью введения оценочных коэффициентов трудовой эффективности – КТЭ и начисления премии на их основе.

Оценку деятельности подразделений производит общезаводская хозрасчетная комиссия в конце каждого месяца, исходя из уровня полученного хозрасчетного результата. Решение комиссии по подведению итогов оформляется протоколом, который после утверждения директором предприятия становится основанием для материального поощрения работников хозрасчетных подразделений.

Подведение итогов и оценка работы хозрасчетных цехов обычно проводится хозрасчетной комиссией, создаваемой по приказу руководителя предприятия. Соответственно и премии за результаты деятельности хозрасчетных цехов выплачиваются после заключения комиссии.

Изменения трудовой эффективности конкретного работника могут быть как положительными, так и отрицательными. Базовый коэффициент трудовой эффективности для всех работников принимается равным 1,0. Итоговый коэффициент формируется по итогам месяца с учетом изменений трудовой эффективности. Изменения трудовой эффективности фиксируются ежедневно или по итогам отчетного месяца непосредственным руководителем (бригадиром, начальником участка, начальником службы, начальником бюро и т.д.). Если присутствовал понижающий коэффициент, то к работнику который выполнил сложное или срочное (особо

ответственное) задание руководителя можно применить повышающий коэффициент. Нельзя выходить за рамки бюджета премии, присвоенной хозрасчетной комиссией.

Данную систему необходимо запустить в тестовом формате, далее исследовать её эффективность, а при положительных результатах использовать постоянно.

Для мотивации персонала предлагается внедрить систему признания заслуг, т.к. по мнению специалистов, она все больше становится одним из более действенных инструментов мотивационной деятельности. Большая масса работников высоко ценят денежные премии за качественно выполненную работу, но существует и другое большинство сотрудников, которые просто хотят, чтобы их труд оценили, признали, заметили и, в конечном счете, похвалили (вознаградили).

Программы признания сотрудников часто объединяют с программами вознаграждения.

На рисунке 4 представлены основные направления в развитие программ признания заслуг на данный момент.

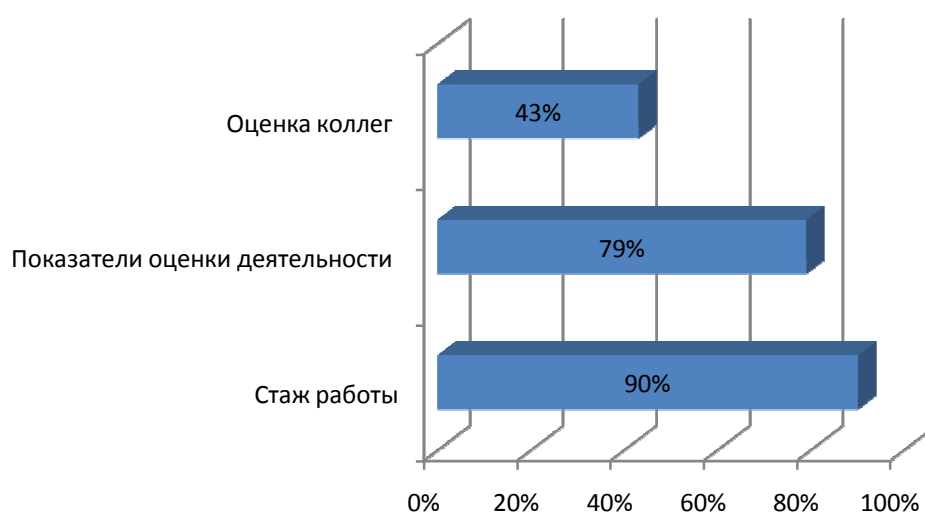


Рис. 4 - Основные направления в развитие программ признания заслуг на данный момент

Эффективная система признания сотрудников проста, она действует

быстро и мощно.

В систему признания заслуг персонала цеха № 1 (100), представленную в таблице 23, предлагается включить следующие элементы.

Таблица 23 – Элементы системы признания заслуг сотрудников цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод»

Элемент программы	Характеристика элемента
Программа оперативного поощрения «Спасибо!»	Сфокусирована на своевременном поощрении достижений сотрудников непосредственным руководителем. Ценность в непосредственном своевременном признании заслуги работника сразу же после его проявления, поступка, которое заслуживает похвалы. Поощрение имеет элемент синхронизации: достижение должно быть отмечено тогда, когда оно еще свежо в памяти.
Программа признания заслуг «Лучший работник»	Достижения и заслуги работника признаются коллективом и он получает вознаграждение в размере 1000 руб.
Единоновременная награда за стаж работы 10 лет	10 лет – это первый срок, который признается поощрительным. Когда работник отработал в цехе 10 лет, он торжественно поощряется подарком-сюрпризом. Людям нравится, когда в системе поощрения и признания есть некоторая доля непредсказуемости, какой-то сюрприз.
Соревнование «Лучшая бригада цеха» и награждение выигравшей это соревнование бригады из 5 человек (1 раз в квартал)	Конкурс на лучшую бригаду по следующим критериям оценки: производительность, дисциплина, слаженность работы. В данном случае, прежде всего необходимо корректировать критерии и определить шкалу оценки. Также целесообразно вывешивать сводные еженедельные результаты соревнования на информационные доски. Лучшая бригада будет награждена совместной поездкой с членами семьи на отдых в Дом отдыха и т.п.

Создание программы признания заслуг должно быть отделено от системы оплаты труда. Данным способом руководство организации дает понять, что награда подчеркивает достижение или отличие сотрудника.

В качестве рекомендаций для повышения эффективности системы мотивации труда в цехе № 1 (100) предложено:

- внедрение системы КТЭ для оценки индивидуального вклада в общие результаты и обеспечение прямой связи данной оценки с премированием;
- использование в цехе программы признания заслуг.

Теперь рассмотрим этапы внедрения предложенных изменений в

деятельность цеха. На основе действующего «Положения о цехе» изменения могут быть инициированы руководителем структурного подразделения.

В таблице 24 видим алгоритм внедрения КТЭ со сроками реализации каждого этапа и ответственными за этапы.

Таблица 24 - Алгоритм внедрения КТЭ в системе трудовой мотивации цеха

Этапы внедрения КТЭ	Даты реализации этапа	Ответственный
Выбор мнений группы лидеров из числа сотрудников участков, служб и отделов	1-10 марта	Кадровый работник
Проведение предварительной презентации новой системы	11-12 марта	Начальник цеха Кадровый работник Начальник БОТиЗ
Сбор обратной связи, при необходимости корректировка проекта «Положение о применении коэффициента трудовой эффективности (КТЭ) для оплаты труда рабочих»	13-20 марта	Кадровый работник Начальники участков, служб, отделов цеха Начальник БОТиЗ
Согласование и утверждение проекта «Положение о применении коэффициента трудовой эффективности (КТЭ) для оплаты труда рабочих»	21 марта – 10 апреля	Кадровый работник Дирекция АО «НПК «УВЗ» по персоналу
Проведение общего собрания сотрудников для презентации нового, разъяснение сотрудникам цели внедрения нового положения, выгод для сотрудников, порядка и механизма расчетов, аргументированное доказательство достижимости поставленных целей. Ознакомление с приказом под роспись всех сотрудников.	11-14 апреля	Начальник цеха Кадровый работник Начальники участков, служб, отделов цеха
В течение первых 10 дней после презентации снять обратную связь (через структурированное интервью или анкетирование) с сотрудников на предмет понятности, прозрачности новой системы,	15-25 апреля	Кадровый работник Начальники участков, служб, отделов цеха
По завершении первого месяца действия новой системы премирования провести общее собрание сотрудников для подведения итогов, ответов на вопросы, снятия напряжения.	5-10 мая	Начальник цеха Кадровый работник
Постоянный мониторинг эффективности данной системы трудовой мотивации	После внедрения КТЭ, ежемесячно до 10 числа	Кадровый работник Начальник БОТиЗ Начальник экон.бюро

До конца года при постоянном мониторинге эффективности новой системы мотивации труда на основе динамики трудовых показателей, можно будет продлить данный проект и на следующий год, или же отказаться от него (скорректировать его).

И наконец, рассмотрим особенности и этапы следующей рекомендации - использование в цехе программы признания заслуг.

Любое признание заслуг ценно для сотрудника. Похвала – признание заслуг в устной или письменной форме. Данные методы ориентированы на моральное восприятие, все они позволяют сотрудникам, прежде всего, повышать самооценку, свою значимость. Все эти методы могут требовать материальных затрат со стороны организации, хотя нельзя сказать, что такие затраты в ряде случаев будут существенны.

Поощрение должно быть своевременным и регулярным, чтобы сотрудники были уверены, что их желательное поведение будет признано и публично вознаграждено.

Данная программа должна быть простой и понятной, не содержать лишних критериев для отбора кандидатов. Прежде всего, нужно установить чёткие критерии, на основании которых действия работников можно будет трактовать как поведение, требующее поощрения.

Для внедрения обязательна поддержка руководителей всех рангов, а также высшего руководства предприятия.

Необходимо убедить всех членов трудового коллектива в справедливости данной системы. Работников нужно вовремя информировать о нововведениях и, впоследствии, учитывать их предложения и пожелания.

Правильно разработанная и реализуемая программа признания заслуг является беспроигрышным вариантом для всех сторон, потому что и цех, и его сотрудники получают от работы именно то, что им нужно.

С учетом этого, в таблице 25, спланируем этапы внедрения программы признания заслуг в механосборочном цехе № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод».

Таблица 25 – Этапы реализации в цехе № 1 (100) программы признания заслуг персонала

Мероприятий	Срок	Ответственный
1. Создание четко сфокусированной стратегии признания заслуг персонала	1-10 марта	Кадровый работник
1.1. определение целей и задач программы, организационных принципов ее реализации		
1.2. разработка категорий награждаемых и требований к номинируемым на награждение		
1.3. утверждение процесса согласования представлений на награждение		
2. Расчет и утверждение бюджета на программу с учетом категорий наград (см. табл. 32)	11-30 марта	Кадровый работник Начальник БОТиЗ Начальник экономического бюро
3. Вовлечение персонала в программу признания заслуг	1-10 апреля	Кадровый работник
3.1. проведение презентаций и обучающих семинаров для менеджеров цеха		Кадровый работник
3.2 ознакомление всего персонала цеха с существующей программой признаний заслуг		Кадровый работник Начальник цеха Начальники участков, отделов и служб
4. Планирование и осуществление мероприятий награждения	май-декабрь	Кадровый работник Начальник цеха Начальники участков, отделов и служб
5. Оценка эффективности программы по социально-экономическим показателям	20-30 декабря	Кадровый работник Начальник экономического бюро
3. Вовлечение персонала в программу признания заслуг	1-10 апреля	Кадровый работник

Составив ориентировочные планы поэтапного внедрения предложенных мероприятий повышения эффективности системы мотивации труда персонала механосборочного цеха № 1 (100), есть возможность свести всю информацию в отдельную таблицу 26, представив ее с помощью

методики «Диаграмма Ганта».

Таблица 26 - Этапы внедрения мероприятий с целью повышения эффективности системы трудовой мотивации персонала цеха № 1 (100)

Мероприятия	Месяца реализации											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Внедрение системы КТЭ для оценки индивидуального вклада в общие результаты и обеспечение прямой связи данной оценки с премированием												
Подготовка, согласование и утверждение проекта положения о КТЭ			X	X								
Презентация и знакомство с новой системой премирования руководство и персонала цеха				X								
Использование и постоянный мониторинг системы					X	X	X	X	X	X	X	X
2. Использование в цехе программы признания заслуг												
Создание четко сфокусированной стратегии признания заслуг персонала			X									
Расчет и утверждение бюджета на программу с учетом категорий наград			X									
Вовлечение персонала в программу признания заслуг				X								
Планирование и осуществление мероприятий награждения					X	X	X	X	X	X	X	X
Оценка эффективности программы												X

Видно, что предложенные рекомендации по повышению эффективности системы трудовой мотивации цеха № 1 (100) спланированы поэтапно, со сроками на весь плановый год и ответственными за каждый этап.

Данные мероприятия рекомендуется внедрить в «Положение о применении коэффициента трудовой эффективности (КТЭ) для оплаты труда рабочих» и «Положения о системе материальной и нематериальной мотивации» цеха.

2.2. Нормативно-правовое обоснование рекомендаций по совершенствованию системы трудовой мотивации в цехе № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

Рассмотрим нормативно-правовое обеспечение программы мотивации трудовой деятельности цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод».

Изначальным источником российского права в целом, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой российского законодательства.

Рекомендации по внедрению КТЭ разработаны в соответствии со ст.135 Трудового кодекса Российской Федерации, Коллективным договором Общества в целях обеспечения правильности применения Типового положения в части использования коэффициента трудовой эффективности.

Трудовой кодекс РФ является основным нормативным документом, который регулирует трудовые отношения на федеральном уровне.

Рассматриваемая тема, прежде всего, отражается в локальных нормативных актах.

Локальные нормативные акты должны отвечать следующим принципам:

- они не должны противоречить федеральным законам и иным нормативным правовым актам РФ и субъектов РФ;
- не должны содержать норм, ухудшающих положение работников по сравнению с законодательством о труде и охране труда;
- локальные нормативные акты организации действуют в пределах этой организации.

Предлагаемые мероприятия должны быть отражены в следующих документах: приказы; коллективный договор, «Положение о применении

коэффициента трудовой эффективности (КТЭ) для оплаты труда рабочих», «Положение о мотивации персонала».

Для внедрения КТЭ, необходимо утвердить в рамках коллективного договора «Положение о применении коэффициента трудовой эффективности (КТЭ) для оплаты труда рабочих». Проект положения представлен в Приложении 3.

«Положение о применении коэффициента трудовой эффективности (КТЭ) для оплаты труда рабочих» – основной документ, который будет регламентировать процесс начисления. Данный документ определяет основные принципы и порядок формирования КТЭ в цехе № 1 (100).

Для усиления воздействия социально-психологических методов управления персоналом, необходимо корректировать текст «Положения о мотивации персонала» Приложение 4, в котором закрепляются основные принципы и порядок мотивации персонала. «Положение о мотивации персонала» – это локальный акт, который разрабатывает работодатель.

Основная роль в разработке документации отводится отделу кадров, но активное участие в этой работе должны принимать и руководители цехов, отделов.

Генеральный директор должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы.

На основании планов работ по реализации мероприятий по мотивации персонала, руководитель организационного отдела осуществляет предварительное и окончательное планирование расходов на мотивацию.

Исходя из выделенного бюджета и утвержденных программ, планируются затраты. Анализируется доступность мероприятий и их приоритетность, вероятностные расходы. Затраты считаются утверждёнными, когда план мероприятий подписан высшим руководством организации.

В таблице 27 представлены мероприятия, необходимо внести в «Положение о мотивации персонала».

**Таблица 27–Дополнительные мероприятия в рамках использования системы
мотивации трудовой деятельности**

Основания для поощрения	Формы поощрений
Качественное выполнение профессиональных обязанностей, высокая исполнительность и инициативность, отработанный стаж, победа в конкурсе	Присвоение звания лучшего работника; единовременная награда за стаж работы 10 лет; награда за победу в конкурсе «Лучшая бригада».

Нормативно-правовое обеспечение программы совершенствования системы мотивации трудовой деятельности цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» состоит из документов федерального, регионального и организационного уровней. Ключевыми, требующими детальной проработки, являются локальные нормативно-правовые акты, разрабатываемые непосредственно на предприятии: «Положение о применении коэффициента трудовой эффективности (КТЭ) для оплаты труда рабочих», «Положение о мотивации персонала».

Далее необходимо провести оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

2.3. Оценка социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию системы трудовой мотивации в цехе № 1 (100) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

Система мотивации серьезно влияет на результирующие показатели работы организации, будь то отдельный цех или всё предприятие.

Для оценки эффективности выбранной мотивационной системы следует проводить количественную и качественную оценку эффективности, выбирая способ, наиболее подходящий к условиям работы конкретной организации. Так как цех №1 (100) является одним из цехов большого

производства, то в нем не производится расчет прибыли, основными результирующими экономическими показателями являются: выпуск товарной продукции, производительность труда, динамика фонда заработной платы и её отношение к объему товарной продукции.

Таким образом, в рамках цеха можно произвести расчет экономической эффективности на основе вышеприведенных показателей.

В первую очередь необходимо произвести расчеты по каждому предложенному мероприятию.

1. Внедрение системы КТЭ для оценки индивидуального вклада в общие результаты и обеспечение прямой связи данной оценки с премированием.

По мнению специалистов, внедрение на предприятии эффективной системы мотивации труда повышает рост производительности труда персонала на 10-20%. Для расчета прогнозной эффективности, возьмем средний показатель 15%, тогда рост премии, которая воспринимается работниками более справедливой из-за внедрения КТЭ, составит в среднем 13%. Рассмотрим таблицу 28.

Таблица 28 – Расчет плановой эффективности внедрения КТЭ в систему мотивации труда персонала цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод»

Показатели	2016	2017, план	Темп роста, %
Объем товарной продукции, тыс. руб., $O = Ч_{ср} * П1ч$	424112	$x1,15 = 487729$	115,0
Среднесписочная численность, чел., $Ч_{ср}$	262	262	100,0
Производительность на 1-го работающего, тыс.руб./ чел, $П1ч$	1619	1862	115,0
Фонд заработной платы, тыс.руб., Φ	84396	86348	117,7
- в т.ч. основная ЗП	60766	60766	100,0
- дополнительная ЗП	8608	8608	100,0
- премия	15022	$x1,13 = 16974$	113,0
Уровень ФЗП к объему товарной продукции, %, $З = \Phi / O$	19,9	17,7	89,0
ЗП среднегодовая, тыс.руб.	26,84	27,46	102,3
Доля премии в структуре оплаты труда, %	17,8	19,7	110,7

Таким образом, внедрение справедливого вознаграждения, с открытой системой начисления КТЭ может повысить производительность труда работников цеха № 1 (100) на 15%. Это связано, с тем, что теперь персонал будет видеть отражение своих трудовых усилий (за правильное выполнение задач, инициативу, соблюдение корпоративной культуры и т.д.) в премиальной части своей зарплаты. За счет этого цех № 1 (100) и всё предприятие в целом улучшит свой имидж, а так же появится возможность избежать текучести кадров. Доля премии в ФЗП вырастет с 17,8% до 19,7%, то есть на 1,9% ($16974 - 15022 = 1952$ тыс. руб.).

При росте товарной продукции на 15%, зарплатоемкость её снизится с 19,9% до 17,7%, что является положительным фактом, означающим получение лучших финансовых результатов интенсивным способом, т.е. с помощью более эффективного использования трудовых ресурсов.

2. Использование в цехе программы признания заслуг.

Данная программа позволит работникам получать признание со стороны организации и руководства, чувствовать себя нужными и ценными, что будет подтверждаться получением бонусов в разном виде - грамот, похвал, награждений и т.п.

Целями программы будет поощрение сотрудников, которые добились лучших показателей; формирование позитивного отношения к исполнению трудовых обязанностей; формирование чувства ответственности за результаты труда; вызов гордости за принадлежность к данной профессии и к организации.

Система предлагаемых элементов программы с учетом бонусов и затрат представлена в таблице 29.

Затраты на мотивацию труда ежегодно планируются на уровне всего предприятия АО «НПК «Уралвагонзавод», утверждается бюджет на год, в том числе - для каждой производственной единицы (цеха, отдела). Затраты считаются утверждёнными, когда план мероприятий подписан высшим руководством организации.

Исходя из выделенного бюджета и утвержденных программ мотивации, планируются затраты, уточняются поставщики товаров или услуг, служащих наградой.

Таблица 29 – Элементы программы признания заслуг с учетом затрат на работников цеха

Элемент программы	Бонус	Максимальное кол-во работников (год)	Затраты
Программа оперативного поощрения «Спасибо!»	Непосредственным своевременном признании заслуги работника сразу же после его проявления, поступка, которое заслуживает похвалы.	Все работники	Отсутствуют
Программа признания заслуг «Лучший работник» по трудовым показателям за месяц	Материальное вознаграждение к заработной плате 1000 руб.	12	$1000 \cdot 12 = 12000$
Единовременная награда за стаж работы 10 лет	Материальное вознаграждение к заработной плате 1000 руб.	50	$1000 \cdot 50 = 50000$
Соревнование «Лучшая бригада цеха» и награждение выигравшей это соревнование бригады (раз в квартал)	Материальное вознаграждение к заработной плате 10000 руб. на бригаду	4 бригады (по 5 работников)	$10000 \cdot 4 = 40000$
Итого, за год			102000

Видим, что суммарные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий в рамках системы мотивации составят: 102000 руб./год.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по формуле:

$$\mathcal{E} = P/Z * 100\%$$

Где \mathcal{E} –эффективность, %, P – результат (премия), Z – затраты (программа признание заслуг)

$$\mathcal{E} = 1952000/102000 * 100\% = 21,05\%$$

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 21,05%.

Так же задачей кадровой работы в цехе № 1 (100) и осуществления предлагаемой программы признания заслуг должна стать её качественная организация.

Ее эффектом должно являться:

- формирование наглядных образов желательного трудового поведения, демонстрация отношения организации к высоким результатам труда;
- удержание наиболее эффективных сотрудников в цехе их мотивация из дальнейшего повышения квалификации и производительности;
- сокращение текучести персонала;
- формирование у сотрудников чувства приверженности и лояльности по отношению к своей организации и коллективу.

В качестве рекомендаций для повышения эффективности системы мотивации труда в цехе № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» предложено:

- внедрение коэффициента трудовой эффективности для оценки индивидуального вклада в общие результаты и обеспечение прямой связи данной оценки с премированием;
- использование в цехе программы признания заслуг.

Предложенные мероприятия по повышению эффективности системы трудовой мотивации цеха № 1 (100) спланированы поэтапно, со сроками на весь плановый год и ответственными за каждый этап.

Проведена оценка социальной и экономической эффективности предложенных мероприятий.

Ниже в таблице 30 можем увидеть результаты оценки.

Таблица 30 - Оценка социально-экономической эффективности
предложенных мероприятий улучшения системы мотивации персонала цеха
№ 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод»

Мероприятие	Показатели социально-экономической эффективности мероприятия
Мероприятие	Показатели социально-экономической эффективности мероприятия
1. Внедрение системы КТЭ для оценки индивидуального вклада в общие результаты и обеспечение прямой связи данной оценки с премированием	Создание стимула для роста количественных и качественных показателей труда, для укрепления трудовой дисциплины. Рост производительность труда работников цеха 1(100) на 15%. Доля премии в ФЗП вырастет с 17,8% до 19,7%, то есть на 1,9%. При росте товарной продукции на 15%, зарплатоемкость её снизится с 19,9% до 17,7%.
2. Использование в цехе программы признания заслуг.	Основной эффект в цехе: - формирование наглядных образов желательного трудового поведения, демонстрация отношения организации к высоким результатам труда; - удержание наиболее эффективных сотрудников в цехе и мотивация из дальнейшего повышения квалификации и производительности; - сокращение текучести персонала; - формирование у сотрудников чувства приверженности и лояльности по отношению к своей организации и коллективу.
Экономическая эффективность от внедрения мероприятий	21,05%.

Таким образом, по каждому предложенному мероприятию показана его социально-экономическая эффективность на уровне цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод», что в свою очередь положительно скажется на улучшении управления персоналом всего завода.

Кроме того, данные мероприятия могут быть рекомендованы к внедрению не только в цехе № 1 (100), но и в других цехах АО «НПК «Уралвагонзавод», как типовые в системе кадрового менеджмента данного предприятия.

Выводы по главе 2

Учитывая перечисленные факторы, внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности цеха является целесообразным и экономически выгодным. Повысится производительность труда работников на 15%, доля премии в ФЗП вырастет с 17,8% до 19,6%, то есть на 1,8%, при росте товарной продукции на 15%, зарплатоемкость её снизится с 19,9% до 17,4%, так же улучшатся условия, организация и качество труда.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 21,05%.

Произойдет формирование у сотрудников чувства приверженности и лояльности по отношению к своей организации и коллективу.

Данные мероприятия могут быть рекомендованы к внедрению не только в механосборочном цехе № 1 (100), но и в других цехах предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе проведен анализ состояния и эффективности системы мотивации персонала цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод», что позволило констатировать следующее.

Цех №1 (100) - один из цехов крупного производственного предприятия, таким образом, он не является самостоятельной рыночной единицей. Организация управления цеха производится в формате существующей организационной структуры производственного управления, тогда как рыночное стратегическое управление проводится на уровне руководства АО НПК «Уралвагонзавод».

На основе анализа технико-экономические показатели деятельности цеха сделан вывод о некотором снижении эффективности трудовой деятельности персонала цеха, об этом свидетельствует ухудшение показателя производительности труда.

Результаты анализа состава и структуры персонала цеха таковы:

В цехе №1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод» плановая численность персонала в 2014-2016 гг. постоянно изменялась, что связано с оптимизацией структуры управления подразделением. Коэффициент оборачиваемости варьирует от 0,18 до 0,21, также существовала некоторая текучесть кадров, в анализируемый период времени нехватка персонала составила в среднем около 23 человека. Причины текучести кадров в основном они такие: неясные шансы для роста, низкий заработок, слишком много работы (переработки), чрезмерные требования, слишком сильные физические нагрузки, недостаточное обеспечение, разочарование в ожиданиях.

Основную массу персонала - 220 человек составляют наемные работники, работающие по трудовому договору, также работают обучающиеся в образовательных учреждениях (7,6%) и студенты,

работающие в цехе в период практики (6,9%).

В цехе работает персонал, средний возраст которого составляет 41,3 года, имеющий преимущественно среднее общее и начальное профессиональное образование. Стаж работы на предприятии в среднем по цеху составляет 11,2 года. Руководители, специалисты и служащие составляют 22,1% от общей численности персонала цеха. Основные рабочие - 92 человека - это 35,1% общей численности персонала. Цех испытывает потребность в квалифицированных основных рабочих.

Труд персонала цеха носит напряженный характер. Технологический процесс и уровень технологии производства на данный момент в цехе порождает достаточно большой уровень заболеваемости - 1,7 дня на каждого работающего в цехе. Уровень травматизма в цехе примерно тот же, что и на всем заводе – 1%. Довольно высокий средний возраст работников (41,3 года) может создавать определенные трудности в обучении и переобучении персонала. В цехе работают стажисты, а вновь прибывшие не задерживаются.

Фонд заработной платы персонала цеха вырос, как и относительный показатель - зарплатоемкость товарной продукции, что позволяет сделать вывод о снижении эффективности затрат на персонал цеха. Этот факт может свидетельствовать о неэффективности экономической мотивации работников предприятия, так как руководству не удастся осуществлять мотивацию своих работников на более производительный труд.

Уровень среднемесячной оплаты труда работников цеха ежегодно растет, на 2,1% в 2015г. и на 5,9% в 2016г. Уровень премии в структуре оплаты труда варьирует от 17,8% до 18,5%. Отмечен факт нарушения соотношений темпов роста производительности труда и вознаграждения, что служит демотивирующим фактором роста производительности труда.

На основе оценки системы трудовой мотивации труда персонала цеха № 1 (100) сделан вывод, что система мотивации в цехе № 1 (100) достаточно нормативно отрегулирована, в первую очередь с вышестоящего уровня, в

целом по предприятию, положительными фактами являются следующие:

- наличие стратегии управления персоналом и кадровой политики, увязанных со стратегией развития предприятия в целом;
- четко отрегулированная система оплаты труда и премирования;
- наличие системы льгот и компенсаций, наличие кадровых программ обучения и др.

Однако отмечены слабые места системы мотивации труда цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод», к ним относится:

- отсутствие индивидуальной оценки результатов труда работника;
- материальное премирование имеет только один критерий – за выполнение плана, для стимулирования не используются другие критерии оценки;
- слабо задействована система признаний заслуг сотрудников.

Анализ общей удовлетворенности персонала цеха собственной трудовой деятельностью показал следующее: что при довольно невысокой общей оценке удовлетворенности работой (42%), готовности повышать квалификацию (73%) и высокой оценке социально-психологического климата в коллективе (67), в цехе № 1 (100) отмечается недостаточная мотивация труда:

- большинство работников не видят возможности карьерного роста в данной организации;
- половина коллектива недовольны условиями работы и не считают собственный труд материально удовлетворительным.

С учетом полученных результатов анализа, выявленных особенностей системы трудовой мотивации, её проблемных и слабых мест, в качестве рекомендаций для повышения эффективности системы мотивации труда в цехе № 1 (100) предложено:

- внедрение системы КТЭ для оценки индивидуального вклада в общие результаты и обеспечение прямой связи данной оценки с премированием;
- использование в цехе программы признания заслуг.

Предложенные мероприятия по повышению эффективности системы трудовой мотивации цеха № 1 (100) спланированы поэтапно, со сроками на весь плановый год и ответственными за каждый этап.

Проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий:

1. Внедрение системы КТЭ для оценки индивидуального вклада в общие результаты и обеспечение прямой связи данной оценки с премированием. Эффективность состоит в следующем:

- создание стимула для роста количественных и качественных показателей труда, для укрепления трудовой дисциплины;
- рост производительность труда работников цеха № 1 (100) на 15%.
- доля премии в ФЗП вырастет с 17,8% до 19,7%, то есть на 1,9%.
- при росте товарной продукции на 15%, зарплатоемкость её снизится с 19,9% до 17,7%.

2. Использование в цехе программы признания заслуг.

Суммарные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий в рамках системы нематериальной мотивации составят: 102000 руб./год.

Основной эффект в цехе:

- формирование наглядных образов желательного трудового поведения, демонстрация отношения организации к высоким результатам труда;
- удержание наиболее эффективных сотрудников в цехе и мотивация из дальнейшего повышения квалификации и производительности;
- сокращение текучести персонала;
- формирование у сотрудников чувства приверженности и лояльности по отношению к своей организации и коллективу.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 21,05%.

Предложенные мероприятия могут быть также рекомендованы к внедрению не только в цехе № 1 (100), но и в других цехах

АО «НПК «Уралвагонзавод», как типовые в системе кадрового менеджмента данного предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. 5S для рабочих: как улучшить своё рабочее место [Текст] / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2013. – 168 с.

2. Абрамова, В.В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятием [Текст] / В.В.Абрамова. – [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-element-sistemy-strategicheskogo-upravleniya-predpriyatiam>

3. Анисимов, О.С. Принятие управленческих решений: методология и технологии [Текст] / О.С.Анисимов. – М.: ФГОУ АКО АПК, 2011. – 436 с.

4. Базаров, Т.Ю. Стратегии управления персоналом. Кадровая политика. [Электронный ресурс] / Т.Ю.Базаров. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>.

5. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / С.В.Баженов. [Электронный ресурс]: <http://naukovedenie.ru/PDF/06EVN415.pdf>

6. Балдин, К.В. Теоретические основы принятия управленческих решений: Учебник [Текст] / К.В.Балдин, С.Н.Воробьев, В.Б.Уткин – М.: Издательство НПО «МОДЭК», 2010. – 504 с.

7. Бузин, Р.Б. Формирование системы управления персоналом на предприятии машиностроения: автореферат дис.на соискание уч.степени канд.экон.наук [Текст] / Р.Б. Бузин. – Ижевск, 2007. – 22 с.

8. Васильев, Ю.П., Практикум по теории управления [Текст] / Ю.П.Васильев, В.Н.Парахина, Л.И. Ушвицкий. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 304 с.

9. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, Методики,

- Практика [Текст] / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 149 с.
10. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] / В.П.Галенко. – М.: Академия, 2013. – 135 с.
11. Герчикова, И.Н., Менеджмент: Учебник [Текст] / И.Н.Герчикова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 677 с.
12. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П.Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2012. – 672 с.
13. Жолобов, А.А. Экономика и организация машиностроительного производства: учебное пособие [Текст] / А.А.Жолобов. – Минск, Изд-во Гревцова, 2011. – 328 с.
14. Изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин): методика [Текст]. – [Электронный ресурс]: <http://hr-portal.ru/tool/metodika-izuchenie-motivacionnogo-profilya-lichnosti-sh-richi-i-p-martin>.
15. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебник / А.Я.Кибанов, И.А.Батканова и др. / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
16. Кокурина, И.Г. Методика изучения трудовой мотивации [Текст] / И.Г.Кокурина. – М.: МГУ, 2014. – 56 с.
17. Макарова, И.К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы [Текст] / И.К.Макарова. – М.: Наука, 2010. – 146 с.
18. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. Пособие [Текст] / Е.В.Маслов.- Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – 312 с.
19. Минченко, Л.В. Особенности мотивации персонала на промышленных предприятиях [Текст] / Л.В.Минченко, И.В.Помников. – [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-personala-na-promyshlennyh-predpriyatiyah>
20. Морозова, И.Н. HR-менеджмент: справочник по персоналу [Текст] / И.Н.Морозова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2011. – 256 с.
21. Митрофанова, Е.А. Формирование и функционирование системы

управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации [Текст]: Монография / Е.А.Митрофанова. – М. ГУУ, 2012. – 69 с.

22. Неплюева, А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала [Текст] / А.Неплюева. – [Электронный ресурс]: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=689>

23. Никифорова, Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала [Текст] / Л.Х.Никифорова. – [Электронный ресурс]: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632>

24. Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.

25. Потуданская, В.Ф. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / В.Ф. Потуданская, И.В. Цыганкова. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2014. – 82 с.

26. Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: Учебник / С.Д.Резник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 461 с.

27. Резник, С.Д. Управление персоналом. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации [Текст]: Учеб. Пособие / С.Д.Резник, И.А.Игошина, К.М. Кухарев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 560 с.

28. Решетова, З.А. Психологические основы профессионального обучения [Текст] / З.А.решетова. – М.: МГУ, 2010. – 207 с.

29. Ряковский, С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология [Текст] / С.М.Ряковский. – [Электронный ресурс]: http://iteam.ru/publications/human/section_67/article_3603.

30. Смирнов, В.Т. Управление человеческим капиталом [Текст]: Учебное пособие / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, Ф.Б. Власов. – Орел: ОРЕЛГТУ, 2016. – 276 с.

31. Система рациональной организации рабочих мест 5С. Методика развертывания системы 5С в цехах и отделах предприятия. Шаг 1 – Подготовка к внедрению системы 5С. Учебное пособие [Текст] / Под общей редакцией Г.М. Скударя, д.э.н., Г.С. Сукова, А.И. Волошина. – Краматорск,

2010. – 211 с.

32. Словарь менеджера [Текст] / По ред. А.Н.Иванковского. – М.: Кадис-Нет, 2011. – 216 с.

33. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э.Е.Старобинский. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012.– 148 с.

34. Татарников, Е.А. Управление предприятием: конспект лекций [Текст] / Е.А. Татарников. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 224 с.

35. Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова – [Электронный ресурс]: <http://www.delfy.biz/methods/tmg>

36. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В.Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 336 с.

37. Трудовое право России [Текст]: Учебник / Под ред. д.ю.н., проф. А.М. Куренного. – М.: Юристъ, 2014. – 493 с.

38. Управление организацией. Учебник [Текст] / Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. – 6-е изд. - М.: Инфра-М, 2013. – 288 с.

39. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.

40. Управление персоналом организации. Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2008. – 145 с.

41. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст] / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. – М.: Акалис, 2016. – 207 с.

42. Уэттен, Дэвид А. Источники власти, связанные с должностью [Текст] Д.А.Уэттен. – [Электронный ресурс]: http://www.elitarium.ru/istochniki_vlasti_dolzhnost/.

43. Герцберг, Ф.Мотивация к работе [Текст] / Ф.Герцберг, Б.Моснер, Б.Блох. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.

44. Хироюки Хирано. 5S для рабочих: как улучшить своё рабочее место [Текст] / Х.Хироюки / Пер. с англ. И.Попеско – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2013. – 168 с.

45. Ховард, К. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие [Текст] / К.Ховард, Э. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 188с.

46. Чуйкова, С.Г. Социальные аспекты управления персоналом в российских организациях: автореферат дис. на соискание уч.степени канд.соц.наук [Текст] / С.Г. Чуйкова. – Тюмень, 2010. – 24 с.

47. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст] / С.А.Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2013. – 182 с.

48. Шаш, Н.Н. Управление персоналом: пособие для сдачи экзамена [Текст] / Н.Н.Шаш. – М.: Юрайт-Издат, 2011. – 175 с.

49. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности [Текст] / В.Г.Шипунов. – М.: Высшая школа, 2013. – 327 с.

50. Шмелев, А. Методика тестирования мотивации персонала [Электронный ресурс] / А.Шмелев. – [Электронный ресурс]: <http://www.ht.ru/cms/motivation>.

51. Экономика и социология труда: (социально-трудовые отношения) [Текст]: Учебник / Под ред. В.А. Гаги. - Томск: Изд-во Томского госуниверситета, 2015. – 340 с.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Аттестация	- один из видов деловой оценки персонала, это текущая периодическая, формализованная оценка соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте и в данной должности	Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2016.С.139.
2. Аттестация персонала	- процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФА-М, 2017.С.418
3. Кадровый резерв	- группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.	Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2016.С.140.
4. Мотивация трудовой деятельности	- это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации.	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. Д.э.н., проф. А.Я Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2010.С.61.
5. Обучение персонала	- кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2015.С.423.

6. Потребность	- надобность, нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Это такое физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности и нацеливает индивида на получение вознаграждения, т.е. получение желаемого блага	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. Д.э.н., проф. А.Я Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2010.С.65.
----------------	---	--

Понятие	Определение понятия	Источник
7. Профессиональная карьера	- становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле (в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться на различных предприятиях (в организациях)	Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2016.С.142.
8. Развитие персонала	- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры	Управление персоналом: Учебник / Под Ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М – ЮНИТИ, 2015.С.126
9. Система управления персоналом	- подсистема управления, направленная на привлечение и эффективное использование имеющейся на предприятии рабочей силы, основанная на выполнении специфических функций, распределенных среди управленцев предприятия	Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2016.С.142.
10. Трудовая деятельность	- это осознанная энергозатратная, направленная на создание материальных и духовных ценностей (благ), общепризнанная целесообразной деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы.	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. Д.э.н., проф. А.Я Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2010.С.67.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 31 – Состояние системы мотивации труда в цехе № 1 (100)
АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	Характеристика показателя в системе мотивации цеха № 1 (100) АО «НПК «Уралвагонзавод»
1	2
1. Связь со стратегией организации	
1.1. Стратегия, цель и политика по управлению персоналом организации, её связь со стратегией организации	Обеспечение АО «НПК «УВЗ» высокопрофессиональными ценными кадрами для реализации производственных целей и инновационного развития предприятия
1.2. Стратегия, цель и политика в области мотивации и стимулирования, её связь со стратегией по управлению персоналом	Обучение, удержание и мотивирование высококвалифицированного персонала
1.3. Формализованная и регламентированная системы мотивации и стимулирования, пакет утвержденных нормативных документов	Порядок оплаты труда, формы и системы оплаты труда в цехе № 1 (100) формируются в соответствии с коллективным договором и единой политикой по оплате труда, реализуемой на АО «НПК «УВЗ».
1.4. Утвержденный бюджет на персонал и бюджет средств на оплату труда	Утверждается на год, корректируется ежеквартально
1.5. Регулярное проведение анализа расходов на персонал	Анализ проводится ежеквартально
2. Состояние системы оплаты труда	
2.1. Регламентированные и утвержденные принципы и механизм формирования системы окладов (тарифной системы)	В соответствии с ТК РФ в АО «НПК «УВЗ» устанавливается в соответствии с корпоративной политикой УВЗ вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате
2.2. Регламентированные и утвержденные принципы и процедура назначения и изменения	

грейдов, должности, окладов.	труда работников АО «НПК «УВЗ», утверждаемым приказом Генерального директора.
2.3. Формализованные рычаги регулирования уровня оплаты труда (в целом по предприятию и по отдельным профессиям) с учетом конкурентоспособности и состояния спроса на рынке труда	Индивидуальные заработки работников завода определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности комбината и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Продолжение таблицы 31

1	2
2.4. Связь оплаты труда с результатами оценки сотрудников	<p>Заработная плата работников складывается из: должностного оклада, доплат, премий, уральского коэффициента. Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом: должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором АО «НПК «УВЗ» на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника. При оплате труда рабочих применяется:</p> <p>повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов; сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.</p> <p>Аттестации проводятся периодически.</p> <p>Индивидуальная оценка результатов труда не производится.</p>
2.5. Качественное состояние системы надбавок и льгот	<p>К должностным окладам работников завода установлены следующие доплаты: доплата за вредные и тяжелые условия труда – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде; доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником; доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде; доплата за руководство бригадой; доплата за сверхурочную работу; доплата за выходные и праздничные дни. Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией завода в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для</p>

	комбината, уровня профессионализма работника и др.)
2.6. Соотношение между различными частями оплаты труда	Среднее соотношение между основной и премиальной частями оплаты труда 80% / 20%
2.7. Качество основных нормативных документов по оплате труда	Качество разработки документации по оплате труда стандартное
3. Состояние премиальной системы	

Продолжение таблицы 31

1	2
3.1. Механизм формирования фонда премирования	<p>Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для цеха сбыта.</p> <p>Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.</p> <p>Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях: неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей; совершение дисциплинарного проступка; причинение материального ущерба комбинату или нанесение вреда его деловой репутации; нарушение технологической дисциплины; выпуск бракованной продукции; нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности; несоблюдение санитарного режима цехов и территорий – на 10% при оценке «удовлетворительно».</p> <p>Конкретный размер снижения премии определяется ГД завода (в отношении рабочих – начальниками цехов) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.</p>
3.2. Четкая и ясная для сотрудников системы оценки результатов труда, служащая базой для начисления переменной части заработной платы	
3.3. Необходимое разнообразие видов премирования	Премирование: ежемесячное, ежеквартальное, за год.

3.4. Дифференциация премирования по категориям, структура премирования по видам премий и частоте выплат	Размер премии составляет: для рабочих – 20-80% от оклада и сдельного заработка; для ИТР и служащих – 20-80% должностного оклада; для руководителей высшего звена управления – до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.
3.5. Категории сотрудников, подлежащих премированию	Все категории персонала

Продолжение таблицы 31

1	2
3.6. Объективные и формализованные критерии переменной части оплаты труда (цели, ключевые показатели эффективности деятельности, квоты и пр.) по категориям сотрудников	Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений начальников цехов. Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.
3.7. Оценочный лист сотрудников	Аттестационные листы – готовятся, составляются и заполняются в ходе проведения аттестации
3.8. Шкала премирования	Утверждается ежегодно Директором АО
3.9. Частоты выплат премий	Ежемесячно
4. Состояние системы льгот и компенсаций (социального пакета)	
4.1. Степень дифференциации действующих льгот и компенсаций по категориям персонала	На основе действующего трудового законодательства. Система льгот и компенсаций действует на всех сотрудников всех категорий, без исключения.
4.2. Степень дифференциации системы дополнительных льгот	Производится с целями: - стимулирования производительности труда; - привлечения и удержание высокопрофессиональных сотрудников.
4.3. Формализованные и регламентированные принципы построения системы дополнительных льгот	Система дополнительных льгот – всем сотрудникам

4.4. Разнообразие социального пакета	<p>Корпоративная социальная политика направлена на обеспечение и расширение «социального пакета», так как выявлено его положительное влияние на удержание персонала, повышение привлекательности рабочих мест и мотивацию работников к труду.</p> <p>В максимальный социальный пакет входят следующие льготы и компенсации: расходы на оказание материальной помощи работникам; расходы на культурно-массовую и спортивно-оздоровительную работу; расходы на дополнительное медицинское страхование; расходы на реализацию молодежной политики; расходы на трудовые гарантии; расходы на оздоровление работников; ротация на горячее питание; субсидии на приобретение жилья; расходы на реализацию программ для ветеранов; расходы на негосударственное пенсионное обеспечение; иные социальные расходы.</p>
--------------------------------------	---

Продолжение таблицы 31

1	2
4.5. Формализованные правила распределения дополнительного вознаграждения между сотрудниками и доведения до них принципов такого распределения.	Утверждаются ежегодно коллективным договором, приказами ГД АО, доводятся до сотрудников на цеховом собрании – начальником цеха, на собрании работников структурных подразделений – руководителями подразделений цеха.
5. Система нематериального мотивирования	
5.1. Программа признания заслуг сотрудников	<p>Работники цеха поощряются, либо наказываются не только посредством материальных стимулов, но и посредством моральных, что говорит об использовании в организации социально-психологических методов управления персоналом. Основными из применяемых способов являются убеждение, осуждение, порицание, похвала, совет. Ежедневно в цехе проводятся совещания, где руководством ставятся новые задачи и подводятся итоги работы, произносятся похвалы работникам, проявившим инициативу, и высказывается недовольство теми, кто недостаточно эффективно работал. Работникам, внесшим вклад в развитие организации, награждают не только премиями, но и похвалами и благодарностями с занесением в трудовую книжку. Официальные поощрения либо наказания в виде благодарностей или выговоров можно отследить в приказах.</p>
5.2. Структура системы нематериального мотивирования по категориям	
5.3. Принципы формирования системы нематериального мотивирования	
5.4. Программа обучения в качестве льгот и	
	Основной целью подготовки и обучения персонала является обеспечение соответствующей квалификации и

нематериальной мотивации	уровня подготовки персонала всех категорий. Заинтересованность в обучении зависит от мотивации труда отдельно каждого взятого работника. В АО «НПК «УВЗ» заинтересованность в учебе в среде основных рабочих очень низка – 10-15%; вспомогательных рабочих больше – 20- 25%. От посещения учебы никто не отказывается т.к. время учебы оплачивается по среднему заработку.
5.5. Программы по адаптации персонала	В цехе № 100 отсутствуют какие-либо регламентирующие документы по адаптации персонала (положения об адаптации, программы адаптации и т.п.). На практике на предприятии не применяются специальные методы формы организации адаптации новых работников. Здесь осуществляется только подготовка кадров непосредственно перед принятием должностных полномочий. Основным методом адаптации новых работников является обучение кадров непосредственно на рабочих местах. Присутствует процедура введения в должность, представления руководством работника членам коллектива.

Продолжение таблицы 31

1	2
	Функции работников, ответственных за адаптацию, выполняют руководители участков и служб, в которые был принят новый работник. В связи с этим не ведется сбор информации о состоянии адаптации новых работников.
5.6. Системы управления карьерой сотрудников	По вопросам планирования деловой карьеры на АО «НПК «УВЗ» действуют следующие локальные акты: Положение о построении деловой карьеры на АО «НПК «УВЗ» от 12.12.2016 г., Положение о формировании кадрового резерва от 01.03.2016 г. В рамках которых работает и Цех № 1 (100).

5.7. Использование системы оценки персонала	<p>Нормативно – правовое обеспечение аттестации в АО «НПК «УВЗ» представлен следующими локальными актами: Положение об аттестации на АО «НПК «УВЗ» от 12.04.2016 г. В качестве деловой оценки персонала проводится аттестация персонала. Она проходит два раза в год и проводится зам. Директора по кадрам. К основным факторам оценки персонала относят: профессиональные (знания, опыт, навыки); моральные (трудолюбие, принципиальность, честность, волевые (энергичность, упорство, работоспособность); деловые (инициативность, целеустремленность, исполнительность, дисциплинированность, лидерские задатки, творческий подход к делу); потенциальные способности, т.е. качества, которые, вероятно, раскроются в будущем (в данный момент определяются на основе тестирования).</p>
5.8. Оценка корпоративной культуры, её норм и ценностей с точки зрения мотивации и оплаты труда персонала	<p>Доминирующий стиль управления в цехе: авторитарно-демократический, то есть руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях – наказанием.</p> <p>Доминирующий метод управления организационно-распорядительный, он позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - регламентировать деятельность (организации, структурных подразделений, должностей, функций); - обеспечивать организацию нормативами (времени, численности персонала, нормативами выработки); - поддерживать дисциплину (предостережение, разъяснение, ознакомление, советы). <p>В цехе доминирует рыночный тип организационной культуры, т.к. организация ориентирована на результаты, главная забота руководителей – выполнение поставленной задачи.</p>

Продолжение таблицы 31

1	2
	<p>Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.</p> <p>Также присутствуют некоторые признаки клановой организационной культуры (больше на неформальном уровне): у людей много общего, высокая обязательность организации способствует сплоченности коллектива.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица 32 – Текущий коэффициент трудовой эффективности конкретного работника команды

Наименование показателей	Единица измерения	Норматив изменения
1	2	3
1. Для основных рабочих		
Понижающие факторы:		

Несоблюдение ПВТР (прогул, опоздание или преждевременный уход с работы и т.п.)	За каждый случай	От-0,1 до -0,5
Невыполнение сменного задания по вине рабочего	За каждый случай	-0,1
Несоблюдение правил техники безопасности, пожарной безопасности и промсанитарии	За каждый случай	От-0,1 до-0,5
Низкая культура производства, перерасход материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов	За каждый случай	От-0,1 до-0,3
Невыполнение в срок указаний мастера или другого руководителя	За каждый случай	-0,2
Вывод из строя оборудования, поломка инструмента, несоблюдение технологии	За каждый случай	-0,3
Отказ от выполнения задания при условии присутствия на рабочем месте целый рабочий день	За каждый случай	-0,2
Наличие убытков от брака продукции, низкое качество	За каждый случай	-0,2
Наличие возвратов дефектной продукции	За каждый случай	От-0,1 до -0,3
Сверхнормативный простой по вине работника	За каждый случай	-0,1
Повышающие факторы:		
Высокое профессиональное мастерство, выражающееся в высоком качестве продукции, работ	За месяц	+0,25
Активное выполнение смежных операций, функций, работ по смежным профессиям	За месяц	+0,25
Наставничество, оказание помощи коллегам по работе	За месяц	+0,2
Снижение потерь от брака	За месяц	+0,2
Добросовестное отношение к труду, выполнение в установленные сроки специальных заданий мастера	За месяц	От+0,1 до +0,3
Личное участие в работе по росту производительности труда и эффективности производства, переход на работу по технически обоснованным нормам	За месяц	От +0,05 до +0,5
Срочное выполнение работы	За месяц	до + 0,5
Изготовление опытной, сложной работы	За месяц	до +0,5
2. Для вспомогательных рабочих		
Понижающие факторы:		

Продолжение таблицы 32

1	2	3
Несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка (прогул, опоздание или преждевременный уход с работы и т.п.)	За каждый случай	От-0,1 до -0,5
Некачественное и несвоевременное выполнение сменного задания (некачественное и несвоевременное устранение неисправности в оборудовании т.п.)	За каждый случай	-0,1
Несоблюдение правил техники безопасности, пожарной безопасности и промсанитарии	За каждый случай	От-0,1 до -0,5
Низкая культура производства, невыполнение в срок указаний мастера или другого руководителя	За каждый случай	-0,2
Некачественный ремонт приспособлений,	За каждый	От-0,1 до -0,5

оборудования, оснастки, инструмента, средств измерений, повлекший срыв сроков изготовления продукции, брак, поступление рекламаций, возврат	случай	
Повышающие факторы:		
Активное выполнение смежных функций, работ по смежным профессиям, высокое проф.мастерство, выражающееся в высоком качестве выполняемых работ	За месяц	От +0,25 до +0,5
Наставничество, оказание помощи коллегам по работе	За месяц	+0,2
Добросовестное отношение к труду, выполнение в срок спец.заданий руководителя	За месяц	От+0,1 до +0,3
Участие в работе по эффективности производства, подача рацпредложений	За месяц	+0,1
Замещение работника, совмещение профессий	За месяц	До+0,5
Срочное выполнение несвойственных работ по указанию руководителя структурного подразделения	За месяц	До+0,5
3. Для РСС		
Понижающие факторы:		
Упущения, вызвавшие задержки в работе или простои в других структурных подразделениях	За каждый случай	-0,2
Несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка (прогул, опоздание или преждевременный уход с работы)	За каждый случай	От-0,1 до -0,5
Невыполнение приказов, распоряжений, указаний вышестоящего руководителя	За каждый случай	-0,2
Несвоевременное и недостоверное оформление отчётности	За месяц	До-0,5
Некомпетентное принятие решений	За месяц	До -0,5
Несоблюдение правил техники безопасности, пожарной безопасности и промсанитарии	За каждый случай	-0,1
Ошибки в конструкторской, технологической документации, повлекшие за собой выпуск цехом некачественной продукции	За каждый случай	-0,2
Неудовлетворительная оценка по культуре производства	За каждый случай	-0,1
Невыполнение сменно-суточного задания	За каждый случай	-0,1

Продолжение таблицы 32

1	2	3
Повышающие факторы:		
Активное выполнение смежных функций, расширение зон обслуживания, оказание помощи коллегам по работе, наставничество, высокое профессиональное мастерство, выражающееся в высоком качестве выполняемых работ	За месяц	+0,25
Участие в работе по повышению эффективности производства, снижению потерь от брака, достижению цехом базового уровня брака	За месяц	+0,2
Добросовестное отношение к труду, выполнение в установленные сроки специальных заданий вышестоящего руководителя, подача рацпредложений	За месяц	От+0,1 до +0,25
Профессиональная компетентность, знание необходимых нормативных актов, умение работать с документами	За месяц	От+0,1 до +0,25
Способность адаптироваться к новой ситуации и принимать новые подходы к решению возникающих проблем, способность к творчеству, инициативе и самооценке	За месяц	+0,15
Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы	За месяц	+0,2
Интенсивность труда (способность в короткое время справляться с большим объёмом работ)	За месяц	+0,2
Способность прогнозировать и планировать, организовывать, координировать и регулировать производственный процесс, а также контролировать и анализировать работу подчинённых (используется только для оценки руководителей)	За месяц	От+0,1 до+0,5
Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качество работы	За месяц	+0,15
Производственная этика, стиль общения.	За месяц	+0,1
Бесперебойная работа всего оборудования, наличие инструмента в хорошем состоянии	За месяц	До+0,2
Инициативность по снижению себестоимости	За месяц	До +0,2

Проект положения о применении КТЭ

УТВЕРЖДАЮ

М.П.

ПОЛОЖЕНИЕ
о применении коэффициента трудовой эффективности (КТЭ)

1. Общие положения

1.1. Положение является составной частью системы оплаты труда _____.

1.2. Коэффициент трудовой эффективности (далее по тексту – КТЭ) представляет собой обобщенную количественную оценку трудового вклада каждого члена коллектива в общие результаты работы организации (структурного подразделения).

1.3. КТЭ применяется при распределении фонда оплаты труда, который образован сверх тарифа.

- сдельный приработок;
- экономия по фонду заработной платы, полученная в результате высвобождения персонала и не использованная на доплаты за совмещение профессий, расширение зон обслуживания и увеличение объемов выполняемых работ;
- премии за производственные результаты;
- вознаграждения по итогам работы за год и другие начисления.

1.4. Коллективным заработком не являются и с помощью КТЭ не распределяются:

- тарифная часть заработка;
- доплаты за работу во вредных и тяжелых условиях труда, в ночное время, за многосменный

режим работы, работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, за руководство подразделением;

- надбавки за профессиональное мастерство, классность, стаж работы;
- оплата за время выполнения государственных или общественных обязанностей;
- вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения;
- пособия по временной нетрудоспособности, беременности, родам и другие виды индивидуальных социальных выплат.

1.5. Применение КТЭ для оценки труда сотрудников и распределения коллективных заработков усиливает зависимость заработной платы работающих от результатов их труда.

2. Порядок определения КТЭ

2.1. В качестве базового значения КТЭ применяется 1 (единица). Фактический КТЭ сотруднику может устанавливаться равным, большим или меньшим базового в зависимости от его индивидуального трудового вклада в общие результаты работы подразделения.

2.2. Устанавливаемый сотруднику КТЭ определяется прибавлением к базовому повышающих коэффициентов за каждое достижение в работе или вычитанием понижающих коэффициентов за каждое производственное упущение или нарушение трудовой дисциплины по формуле:

$$\text{КТЭ}_{\text{факт.}} = \text{КТЭ}_{\text{баз.}} + \text{СК}_{\text{повыш.}} - \text{СК}_{\text{пониж.}},$$

где:

$\text{СК}_{\text{повыш.}}$ – сумма повышающих коэффициентов, учитываемых за период;

$\text{СК}_{\text{пониж.}}$ – сумма понижающих коэффициентов, учитываемых за период.

2.3. Руководителям структурных подразделений КТЭ устанавливается на общих основаниях, как и всем членам коллектива.

2.4. КТЭ устанавливается сотруднику его непосредственным руководителем по результатам работы за _____.

2.5. Шкала повышающих и понижающих коэффициентов, показатели, влияющие на величину КТЭ, устанавливаются руководителями структурных подразделений по согласованию с профсоюзным комитетом.

3. Определение заработной платы сотрудников с учетом КТЭ

3.1. При распределении коллективной заработной платы между членами коллектива с учетом КТЭ последовательно определяются:

3.1.1. Начисленная заработная плата по тарифу (окладу, сдельным расценкам) каждого сотрудника.

3.1.2. Величина коллективного заработка. Сюда включаются:

- сдельный приработок;
- экономия по фонду заработной платы, полученная в результате высвобождения персонала и не использованная на доплаты за совмещение профессий, расширение зон обслуживания и увеличение объемов выполняемых работ;
- премии за производственные результаты;
- вознаграждения по итогам работы за год и другие начисления.

3.1.3. Величина приработка, которая определяется умножением КТЭ на величину заработной платы по тарифу сотрудника.

3.1.4. Заработок каждого сотрудника, который определяется суммированием его тарифной заработной платы и приработка.

Главный бухгалтер				
Руководитель отдела кадров				

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Утверждаю

генеральный директор АО НПК «Уралвагонзавод»

_____ А.В. Потапов

«___» _____ 2017 года

Положение о мотивации работников на 2017 год

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение о мотивации сотрудников и лояльности по отношению к компании распространяется на работников открытого акционерного общества научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод».

1.2. В компании используется труд работников, который при прочих равных условиях оплачивается и поощряется одинаково, по одним и тем же правилам.

1.3. В компании принята система моральных и материальных стимулов. Все работники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные и другие результаты.

1.4. В компании также применяются поощрения в индивидуальном порядке отдельных работников за особые успехи в труде, а также материальное вознаграждение работников по результатам труда за отчетный период.

2. Назначение и цели положения

2.1. Настоящее положение описывает принципы и правила распределения материального вознаграждения.

2.2. Процесс мотивации персонала направлен на стимулирование и поощрение сотрудников, повышение уровня лояльности к компании, улучшения социального климата, увеличение производительности и повышение удовлетворенности трудом сотрудников посредством создания определенных корпоративных условий, которые будут побуждать персонал компании быть приверженцами корпоративных ценностей. Компания строит надежный фундамент долгосрочного сотрудничества с персоналом.

2.3. Система мотивации персонала, принципы работы которой зафиксированы в положении, разработана для достижения следующих целей:

- достижение стратегических целей бизнеса АО НПК «Уралвагонзавод» через поощрение деятельности сотрудников с помощью разнообразных привлекательных для работников стимулов;
- увеличение прибыли компании через стимулирование эффективного труда сотрудников компании, применяя систему льгот и поощрений в соответствии с их потребностями;
- обеспечение стабильности в деятельности компании через обеспечение сотрудников социальными гарантиями, направленными на повышение уровня лояльности коллектива к

организации, достижение стабильных результатов труда в долгосрочной перспективе;

- формирование бренда привлекательного работодателя через справедливое пропорциональное распределение материальных благ в качестве дополнения к основному заработку работников;
- повышение производительности труда через применение максимального набора материальных благ, приносящих сотрудникам удовлетворенность трудом и стимулирующих на высокое качество исполнения рабочих обязанностей.

3. Терминология

3.1. Система мотивации - совокупность взаимосвязанных факторов (или стимулов), которые используются в компании для мотивирования сотрудников, а также принципы и нормы их использования.

3.2. Материальная мотивация - совокупность благ, выражающихся в денежной форме, которые сотрудник получает за свой труд и организованную активность.

3.3. Социальный пакет - стабильный набор благ, которые компания предоставляет работнику за его труд и выполненные должностные обязанности.

3.4. Основная заработная плата - окладная часть оплаты труда сотрудника, в соответствии с занимаемой должностью.

3.5. Дополнительная заработная плата - надбавки, доплаты, которые зависят от квалификации работника, условий труда.

3.6. Премия – переменная выплата за основные результаты труда сотрудника или материальное поощрение за достижение и заслуги.

3.7. Дополнительные льготы - блага, предоставляемые компанией работникам в дополнение к оплате труда. Выражаются в материальной, нематериальной, организационной или иной форме.

3.8. Поощрения - дополнительные условия, которые создает компания для повышения комфорта сотрудника, положительного изменения его статуса, улучшение условий организации рабочего места и т.д.

4. Виды поощрения работников

4.1. Принцип формирования поощрения работников: каждый сотрудник дополнительно к основной части оплаты труда, переменной части (премии), начисляемой в составе компенсационного пакета, получает часть материальных и нематериальных благ (стимулов), которые зависят от продолжительности работы сотрудника в компании, своевременного и качественного исполнения обязанностей, новых трудовых достижений.

4.2. Виды поощрения и основания их применения:

4.2.1. В основной социальный пакет сотрудников, проработавших в компании более одного года, входят:

- добровольное медицинское страхование; пользуясь услугами, предоставленными страховой компанией, сотрудник получает поликлиническое обслуживание в медицинском центре на основании заключенного договора, и обслуживание в стоматологических клиниках;
- предоставление оплачиваемого дня 1-го сентября для родителей, у которых ребёнок идёт в первый класс.

4.2.2. В основной социальный пакет сотрудников, проработавших в компании более пяти лет, входят:

- присвоение почетного статуса - «Мастер»;
- награждение серебряным знаком отличия;
- получение специальной ежемесячной надбавки к заработной плате в размере 10%;
- добровольное медицинское страхование; пользуясь услугами, предоставленными страховой компанией, сотрудник получает поликлиническое обслуживание в медицинском центре на основании заключенного договора, и обслуживание в стоматологических клиниках;
- предоставление оплачиваемого дня 1-го сентября для родителей, у которых ребёнок идёт в первый класс.

Дополнительно (на выбор сотрудника):

- оплата посещения государственных детских учреждений (детский сад, ясли) для детей дошкольного возраста;
- оплата посещения спортивных или развивающих секций, кружков, студий для ребенка сотрудника школьного возраста (в пределах установленного лимита);

4.2.3. В основной социальный пакет сотрудников, проработавших в компании более семи лет, входят:

- присвоение почетного статуса - «Заслуженный Мастер»;
- получение специальной ежемесячной надбавки к заработной плате в размере 10%;
- добровольное медицинское страхование; пользуясь услугами, предоставленными страховой компанией, сотрудник получает поликлиническое обслуживание в медицинском центре на основании заключенного договора, и обслуживание в стоматологических клиниках;
- предоставление оплачиваемого дня 1-го сентября для родителей, у которых ребёнок идёт в первый класс.

Дополнительно (на выбор сотрудника):

- оплата посещения государственных детских учреждений (детский сад, ясли) для детей дошкольного возраста;
- оплата посещения спортивных или развивающих секций, кружков, студий для ребенка сотрудника школьного возраста (в пределах установленного лимита);
- оплата путевки в оздоровительный лагерь для ребенка сотрудника школьного возраста (в пределах установленного лимита);

- добровольное медицинское страхование для одного из членов семьи (от 7-ми лет);

За особые заслуги перед компанией возможно досрочное получение очередного звания.

5. Компетенция руководства

5.1. Решение о поощрении сотрудника принимает генеральный директор компании.

5.2. Основанием поощрения является служебная записка руководителя подразделения, направляемая в службу по управлению персоналом. Служба по управлению персоналом готовит все необходимые документы о поощрении, проект приказа (распоряжения) о поощрении и направляет на утверждение генеральному директору. Льготы по оплатам предоставляются на основании заявления сотрудника на имя генерального директора и предоставления подтверждающих документов.

6. Заключительные положения

6.1. Настоящее положение вступает в действие с момента его утверждения.

6.2. Применение мер поощрения производится в торжественной обстановке руководителем структурного подразделения, в котором работает сотрудник. В особых случаях поощрение осуществляется непосредственно генеральным директором.

6.3. Сведения о присвоении почетного статуса заносятся в трудовую книжку сотрудника и его личное дело.

6.4. Настоящее положение обязательно для применения во всех структурных подразделениях компании.